

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ

Obor 3107 R

Textilní marketing

Katedra hodnocení textilií

**SYSTÉM ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ TEXTILNÍCH
PRODEJEN**

SYSTEM OF STAFF TRAINING OF TEXTILE SHOPS

MAGDA KNAPOVÁ

KHT - 472

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Fridrichová, Ph. D.

Počet stran textu: 43

Počet tabulek: 4

Počet grafů: 4

Počet příloh: 2

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v Univerzitní knihovně TUL. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše).

V Liberci dne 11. května 2006

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Ludmile Fridrichové, Ph.D., která mi pomohla při výběru tématu bakalářské práce. Děkuji panu Tábořskému, vedoucímu prodejny A, dále panu Mrázovi, spolumajitelovi společnosti B, za možnost spolupráce s nimi, za jejich cenné rady a připomínky při konzultacích.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá systémem školení pracovníků jednotlivých prodejen. Cílem je zjistit, jakým způsobem vybírají jednotlivé prodejny své zaměstnance a jakou metodou jsou pracovníci jednotlivých prodejen školeni. Dále je práce zaměřena na průzkum spokojenosti zákazníků s prodávajícím personálem u jednotlivých prodejen. Bakalářská práce vysvětluje, proč je spokojenost zákazníků důležitá. Také popisuje základní techniku prodeje zboží, kterou by měl znát každý profesionální prodejce. Práce analyzuje a posuzuje jaký vliv má školení zaměstnanců na vybrané ekonomické ukazatele firmy.

Annotation

This Bachelor work deals with a system of textile shops' staff training. The aim is to find out in which way particular shops choose their employees and which method is used for training employees of the particular shops. Next, the work is focused on a research of customers' satisfaction with shop assistances at particular shops. The Bachelor work explains why customer's satisfaction is important. It also describes a basic technique of goods sale which every professional seller should know. The work analyses and judges the influence of staff training over chosen economic indicators of the company.

Klíčová slova

Školení pracovníků

Průzkum spokojenosti zákazníků

Profesionální prodejce

Key words

Staff training

Research of customers' satisfaction

Professional seller

OBSAH:

ÚVOD.....	6
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTÍ.....	8
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	9
2.1 Analýza současného stavu A	9
2.2 Analýza současného stavu B.....	11
2.3 Shrnutí analýzy současného stavu A i B.....	13
3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA A ZÁKLADNÍ TECHNIKA PRODEJE	14
3.1 Proč je spokojenost zákazníka tak důležitá?.....	15
3.1.1 Analýza chování zákazníka	15
3.1.2 Výzkum spokojenosti zákazníka	16
3.1.3 Co je třeba vědět o klientovi	17
3.2 Výběr metody při měření spokojenosti zákazníků	18
3.3 Základní technika prodeje.....	19
3.3.1 Pravidla komunikace se spotřebitelem	19
3.3.2 Řešení reklamací.....	28
3.3.3 Shrnutí znalostí prodejní techniky	29
4 NÁVRH ŘEŠENÍ.....	30
4.1 Průběh měření míry spokojenosti zákazníků	30
4.2 Analýza získaných výsledků z měření u společnosti A	33
4.2.1 Zhodnocení a výsledná doporučení	35
4.3 Analýza získaných výsledků z měření u společnosti B	37
4.3.1 Zhodnocení a výsledná doporučení	39
4.4 Vzdělávací agentury	41
4.4.1 Cenová analýza nabízených kurzů.....	46
5 ZÁVĚR	49
6 Použitá literatura	51

ÚVOD

Spokojený zákazník je jednou z podmínek pro dosažení dlouhodobé ekonomické prosperity společnosti. Spokojenost zákazníků doprovází podnikatelské jednání v souvislosti se všemi výrobky a službami a stává se klíčovým faktorem, který rozhodujícím způsobem přispívá k úspěchu podnikání. Výrobky, služby nebo technologie mohou plně krýt požadavky zákazníků a přesto výsledky firmy

nemusí být 100%. Většina firem se zaměřuje pouze na spokojenost zákazníků s výrobkem, službami a méně času věnují pozornosti tomu, jak je zákazník spokojen s prodávajícím personálem. Často právě chování prodavačů může zapříčinit neuspokojující tržby. Navíc firma, která věnuje jakékoliv finanční prostředky do reklamy, by raději nejdříve měla zajistit profesionální chování svých prodavačů. Mnohokrát je to ten jediný „zástupce“ firmy, který má přímý kontakt se zákazníkem a ovlivňuje jeho nákupní chování. Odborné informace a profesionální chování by mělo být základem každého, kdo ve firmě se zákazníkem přijde do styku. Proto je důležité zabývat se i *měřením spokojenosti zákazníků s prodávajícím personálem*.

Je jen otázkou, zda mnohdy prodavačovo neprofesionální až urážející chování vůči zákazníkům je povahou našeho národa, nebo pouze jednotlivce. Každopádně se každý rozumný člověk může naučit chovat ne podle své nálady, ale podle přání zákazníka. A ten si přeje odborné informace, plnou pozornost prodávajícího, milý úsměv a především příjemný pocit z nákupu.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak jsou školení pracovníci prodejen s danou komoditou a následné provedení měření míry spokojenosti zákazníků s prodávajícím personálem.

Výsledky, vyplývající z měření spokojenosti zákazníků by měly určit jaký vliv má školení na vybrané ekonomické ukazatele firmy.

Výsledky získané z měření míry spokojenosti zákazníků by měli mít pro vedení společnosti firmy strategickou vážnost a zároveň by měly být podkladem pro proces neustálého zlepšování.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTÍ

Charakteristika společnosti A

Na českém trhu se společnost A pohybuje už 10 let. Během této doby otevřela 21 prodejen rozmístěných po celé ČR. Před 3 lety začala pronikat na území Slovenské republiky, kde v dnešní době je zastoupena šesti prodejny. Jedná se o specializované obchody zaměřené na outdoorové oblečení a doplňky pro horolezectví, skialpinismu nebo jiné outdoorové aktivity. Společnost A se snaží prostřednictvím svých zaměstnanců poskytnout zákazníkovi odborný prodejní servis, který má podpořit kvalitní zboží nabízeného sortimentu. Nákup je možný uskutečnit buď v kamenných obchodech a nebo prostřednictvím e - obchodu.

Charakteristika společnosti B

Společnost B vyrábí unikátní oblečení pro volný čas, pohyb v přírodě a aktivní využití. Oblečení je vyráběno ze 100% přírodních materiálů (bavlna, vlna, kůže). Firma B věnuje oblečení maximální péči a pozornost od návrhu, přes střih, zpracování a konečný prodej tak, aby dosáhla maximální spokojenosti zákazníků. Oblečení firmy B je precizně zpracované, pohodlné, nositelné, příjemné a snadno se udržuje.

V současné době se oblečení prodává v síti značkových obchodů B. Další obchody jsou založeny na systému shop-in-shop (kontrola prodeje zvenčí). Jejich síť se neustále a dynamicky rozšiřuje, proto hledají nové obchodní partnery pro spolupráci s firmou B na bázi franchisingu. Franchising je způsob podnikání, kdy franchisor poskytuje franchisantovi podrobně popsany obchodní model spočívající obvykle v licenci k ochranným známkám, patentům, užitným a průmyslovým vzorům, know-how (jednotném marketingovém vystupování, jednotných výrobních postupech, chování zaměstnanců, apod.).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Současná situace je hodnocena z hlediska výběru vhodných zaměstnanců, protože právě osobnost prodávajícího určuje základ pro dobré výsledky školení. Dále je v této kapitole popsán, jakým způsobem v současné době jsou zaměstnanci školeni a jaká je jejich motivace k odvádění precizní práce.

2.1 Analýza současného stavu A

Bakalářská práce vychází z informací o prodejně A, která je součástí sítě outdoorových obchodů společnosti A. Dále bude popisovaná činnost pouze této jedné prodejny. Sortiment prodejny A zákazníkovi nabízí pánské, dámské outdoorové oblečení a doplňky oblečení, boty, batohy, spací pytle, stany, kempinkové doplňky a veškeré příslušenství potřebné k horolezectví, skialpinismu a vybavení na běžky. Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům odborný prodejní servis, který je podpořen dobrou nabídkou kvalitního zboží. Firma se snaží, aby vždy tento servis byl na vysoké úrovni a aby byl zprostředkovaný kvalitním prodejním personálem.

Společnost A klade veliký důraz na výběr zaměstnanců. Je si vědoma toho, že kvalitní tým odvede kvalitní práci a tím zajistí společnosti růst, prosperitu a odolnost vůči konkurenci, která se stále zvětšuje. Vedoucí pracovníky do jednotlivých prodejen vybírají majitelé společnosti.

Prodejna A nabízí široký, specializovaný sortiment, který vyžaduje skvělou orientaci ve znalosti zboží. Jedním z předpokladů pro kvalitně odvedenou práci jsou osobní zkušenosti ve sportovním světě. Prodávač, který nezná sortiment pouze teoreticky dokáže lépe poradit a doporučit zákazníkovi výběr zboží podle zákazníkem požadovaných kritérií. Proto majitelé vybírají na vedoucí pozice osoby, které mají svoji práci jako životní styl; jako koníčka jemuž propadli celým svým tělem i duší. Z tohoto důvodu na tuto pozici nevypisují konkurz. Hledají budoucí uchazeče mezi lidmi, kteří se aktivně věnují jakémukoli sportu například horolezectví, skialpinismu nebo jiným outdoorovým aktivitám.

Každý vedoucí prodejny si vybírá pracovníky do svého týmu sám, podle svého uvážení. Je si vědom toho, jak je důležité při této práci mít zájem o sportovní aktivity. Proto při výběru zaměstnanců dává na toto kritérium veliký důraz. Každý uchazeč, který projeví zájem o nabízené místo musí vyplnit dotazník. Vedoucí prodejny na základě

získaných informací rozhoduje o přijetí či nepřijetí uchazeče. Dotazník zjišťuje jaké zájmy má uchazeč, o jaký sport se nejvíce zajímá a jaký má přehled ve sportovním prostředí.

Pomocí procentuálního vyjádření uchazeč hodnotí své znalosti v oblasti:

- horolezectví
- turistika, camping
- běžecké lyžování
- oblečení (materiály)

Další otázky se týkají jazykových znalostí, schopnosti práce na počítači a představy čisté mzdy při nástupu a po zapracování.

Při výběrovém řízení firma A klade velký důraz na zájmy uchazeče. Podle nich se může určit, zda nový uchazeč bude schopný rychle se orientovat v sortimentu prodejny. Jedná se o specializovanou prodejnu. Některé firmy dodávající zboží do prodejny si školí prodavače osobně. Chtějí si tím zajistit, že zboží a jeho vlastnosti budou prezentovány správně a tím si získají a uchovávají přízeň zákazníků u jejich zboží. Prodejna odborné školení týkající se sortimentu neprovádí. Zaměstnanec se má sám zdokonalovat pomocí různých letáků, katalogů, brožurek. V oblasti chování prodavače k zákazníkovi zaměstnanec není školen. Předpokládá se, že bude příjemný a ochotný poradit zákazníkům. Samostatné školení zaměstnanců není tak efektivní jako kdyby zaměstnanci absolvovali školicí kurz. A to z toho důvodu, že se zaměstnanci zajímají pouze o to co je baví. Tzn. mohou vynikat svými znalostmi jen u konkrétního zboží, ale už nemusí mít stejné znalosti o celém sortimentu. Dále se dá také předpokládat, že se nevzdělávají v oblasti chování prodavače k zákazníkům. Což není správné.

Motivace zaměstnanců je pouze finanční. Odměna je rozdělena podle množství odpracovaných hodin daného měsíce. Pokud denní tržba přesáhne stanovený limit v určeném měsíci, zaměstnanci jsou odměněni určitou peněžní částkou ihned po skončení pracovní doby. Vedoucí pracovník sleduje zaměstnance, jak se chovají k zákazníkům, jestli jim dovedou správně poradit a jsou k nim příjemní. Každému zaměstnanci přiřazuje procentuální ohodnocení, dle vlastního mínění. Pokud vidí nějaké nedostatky, tak na ně upozorní a pokud se zaměstnanec nezlepší do stanovené doby, je mu snížena finanční odměna. To platí i naopak, jestli jsou jeho výsledky výborné získá větší finanční odměnu na konci měsíce. Vedoucí pracovník by měl být při svém

hodnocení objektivní, aby ohodnotil zaměstnance správně a zaměstnanci tak měli větší motivaci k precizně odvedené práci.

Společnost A navštěvují zákazníci, kteří se věnují nějaké sportovní činnosti ve svém volném čase. Pro své zákazníky firma A zavedla *zákaznickou kartu*, je to nový systém slev, který si od roku 2003 získal velmi široký okruh zákazníků. Po vyplnění formuláře obdrží zákazník zdarma kartu se svým jménem a identifikačním číslem. Pokud zákazník nakoupí prostřednictvím zákaznické karty během jednoho roku v rozmezí určené částky může využít dalších slev. Kdo nevlastní zákaznickou kartu, může získat slevu po předložení některého z průkazu nebo karet jako je např. ISIC, karta VISA, OK, YES, apod. (dále označeno jako *ostatní karty*).

2.2 Analýza současného stavu B

Prodejna B je součástí obchodní sítě obchodů společnosti B. Cílem společnosti B je neustále zlepšovat kvalitu svých výrobků, reagovat na potřeby svých zákazníků, zdokonalovat a rozšiřovat své služby. Usilovat o to, aby veškeré aktivity, strategické kroky a plány přispívaly *k maximální spokojenosti* zákazníků. Dále se bude vycházet z informací týkajících se jedné prodejny.

Firma B si na výběru nových spolupracovníků dává záležet. Dobře ví, že vhodně zvolený personál jim zaručí správný chod společnosti, zisk a růst. Vedoucí pracovníky vybírají majitelé jednotlivých obchodů. Výběr pracovníků na vedoucí pozice je nejčastěji na základě referencí a dále zkušeností v oboru o který se uchází. Firma B nevyužívá možnosti personálních agentur, jednak z důvodu toho, že je to pro ně větší nákladová položka a za druhé kladou důraz na vlastní dojem, který na ně udělá osoba ucházející se o místo. Výběr zaměstnanců na základě referencí je v dnešní době velmi častý a určitě i účinný. Pokud se k nim přidá ještě důraz na první dojem uchazeče o zaměstnání, správná volba nového zaměstnance je téměř zaručena.

Při nástupu nového zaměstnance do prodejny je provedeno zaškolení vedoucí osobou. Zaměstnanec je nejprve seznámen s tím, jak se má chovat k zákazníkům a poté s pravidly prodejny.

Vztah k zákazníkovi:

Důležitým krokem je první kontakt se zákazníkem, proto je zdůrazňováno, aby prodavač pozdravil jako první. Jeho pozdrav musí být přívětivý a jeho pohled

by měl říkat: „Jste tu vítán“. Dalším krokem je nechat zákazníka v klidu prohlédnout si prodejnu a teprve po nějaké době začít klást otázky pro zjištění zákaznickova přání.

Prodavač by měl být za každých okolností příjemný na zákazníka a to i když mu zákazník přinese zboží k reklamaci nebo vrácení. Kladně vyřízenou reklamaci není problém zákazníkovi sdělit opačná situace nastává v případě záporného vyřízení. Prodavač také musí umět vysvětlit zákazníkovi, kdy zboží, které přinesl na vrácení nebo reklamaci, nemůže přijmout a z jakých důvodu to není možné (nedodržení podmínek pro vrácení nebo reklamaci). Jestliže firma usiluje o maximální spokojenost zákazníků, školením, jenž momentálně zaměstnancům zajišťuje toho nedosáhne. Proto by měla zajistit školení, po kterém se ze zaměstnanců stanou profesionálními prodavači.

Pravidla prodejny:

- Znalost zboží (umístění, materiálu,..)
- Reklamační podmínky a pravidla pro přijmutí vráceného zboží
- Bezpečnostní směrnice

Na chod prodejny dohlíží vedoucí pracovník, který řeší vzniklé problémy a informuje majitele o situaci v prodejně. Na jednotlivé sezóny (jaro/léto, podzim/zima) vybírá zboží a kontroluje, jestli jsou správně označeny akce (vánoční, velikonoční, slevy...). Dále sleduje výzdobu, zda odpovídá požadavkům, které si určil majitel (tzn. odpovídá know-how).

Vedoucí pracovník nemá za úkol pouze kontrolovat, hodnotit své podřízené, ale má se snažit zajistit příjemné prostředí, ve kterém se cítí dobře nejen zákazník, ale i prodavač. V prostředí, kde je příjemná atmosféra se lépe pracuje a dosahuje se lepších výsledků. Podle výše měsíční tržby je zaměstnancům stanovena odměna, která je rozdělena podle množství odpracovaných hodin v daném měsíci.

Zákazníci společnosti B jsou lidé, kteří rádi nosí oblečení z přírodních materiálů a kteří se poptávají po precizně zpracovaném, pohodlném oblečení. Pro pravidelné zákazníky byl založen v květnu roku 2003 B CLUB a svoji činnost zahájil měsíc poté. Smyslem tohoto klubu je přinést věrným zákazníkům a příznivcům zn. B lepší servis a zároveň určité výhody. Členem klubu se stává okamžitě držitel karty klubu. Tuto kartu lze získat, jsou-li v období 12 měsíců realizovány nákupy ve značkových prodejnách B v ČR v úhrnné výši alespoň 20.000,- Kč. Všechny informace o aktivitách B CLUBU

jsou vždy uvedeny na stránkách společnosti. B CLUB je organizován na národní bázi, členové klubu v jednotlivých zemích budou moci využívat výhod i v zahraničí.

2.3 Shrnutí analýzy současného stavu A i B

Společnost A

Společnost A chce, aby její zaměstnanci poskytovali odborný prodejní servis a to vždy na vysoké úrovni. Požaduje od svých zaměstnanců neustále *osobní vzdělávání* se ve znalosti sortimentu, vlastností zboží, orientaci v trendu. Zaměstnanec má umět zákazníkovi vždy správně poradit a doporučit konkrétní zboží. Školení v této oblasti neprovádí, spoléhá se na to, že po náročném výběrovém řízení vybrali správného zaměstnance, jehož cílem je neustálé sebevzdělávání a sebezdokonalování. Prodavači v oblasti chování k zákazníkům *nejsou vůbec školeni*

Společnost B

Společnost B se snaží maximálně uspokojit své zákazníky. Sortiment, který nabízí je vyroben ze 100% přírodních materiálů. Zaměstnanci nemusí znát vlastnosti materiálů pro různé sportovní aktivity jako je např. oblečení pro horolezectví, turistiku, camping (tzn. nejsou proškoleni). Nejedná se o outdoorový obchod, ale o obchod zaměřený na oblečení poskytující pohodlí při dobrodružství, cestování, poznávání přírodních krás nebo poznávání krás velkoměst. Z toho důvodu není školení po odborné stránce nutné. Zaměstnanci jsou pouze seznámeni vedoucím prodejny, jak by se měli chovat k zákazníkům a jaké jsou pravidla prodejny.

3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA A ZÁKLADNÍ TECHNIKA PRODEJE

Spokojenost zákazníka je hlavním faktorem rozvoje podniku a předurčuje značnou měrou podíl na trhu. Každý zákazník si nákupem výrobku a služeb chce uspokojit své životní potřeby a řešit určité problémy, tzn. kupuje si hodnotu, pokud možno bez vedlejších negativních efektů a rizik. Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal, a právě porovnávání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocity spokojenosti nebo nespokojenosti.

„*Spokojenost zákazníka*“ je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.

V závislosti na povaze těchto rozdílů jsou definovány tři základní stavy spokojenosti:

- tzv. „*potěšení zákazníka*“, charakterizované tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány. Tyto situace jsou ovšem zřídka.
- tzv. „*plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka*“, daná úplnou shodou mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny.
- tzv. „*limitovaná spokojenost*“, kdy už vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zákazník může být sice do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech. Nelze však doposud stanovit velikost hodnoty, kdy se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost. Formy komunikace nespokojenosti mají obvykle podobu stížností a reklamací. [1]

Důležitou otázkou je jak vyhodnocovat a kvantifikovat spokojenost zákazníka. Řešení je nalezeno v zavedení pojmu „*míra spokojenosti zákazníka*“, která určuje měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání. Obecně by mělo platit, že $MSZ = f(X)$, kde MSZ je označení pro míru spokojenosti zákazníka a X definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou. Vysoká míra spokojenosti je jednou ze záruk věrnosti, loajality zákazníka.

3.1 Proč je spokojenost zákazníka tak důležitá?

Zdá se být samozřejmé, že by se společnosti měly snažit uspokojit své zákazníky. Spokojený zákazník se většinou vrací a kupuje více, zmíní se o svých zkušenostech jiným lidem. Statistiky naznačují, že cena uchování si zákazníka je desetinová v porovnání s jeho získáním. Proto, když zákazníka už máme, měli bychom si ho udržet.

Obchodník musí stále *kontrolovat puls spokojenosti zákazníka*. Přímý kontakt se zákazníkem může naznačit, *co dělá dobře a kde dělá chyby*. Taková neformální zpětná vazba je vítaná v každé společnosti.

Vytvoření programu spokojenosti zákazníka není jen samotný výzkum. Ten sice určí, kam by měla být soustředěna pozornost, ale to je pouze jednoduchá část. Velmi často si dlouhodobá vylepšení žádají základní přeměny společnosti, zahrnující i *školení personálu* nebo kulturní změnu. Výsledek by měl být finančně výhodný, zajistit silnější reputaci značky a šťastnější personál. *Může být vyžádáno i personální školení ohledně zvýšení úrovně zákaznického servisu.*

Existuje 6 částí programu spokojenosti zákazníka:

1. Koho se dotázat?
2. Co měřit?
3. Jak by dotazování mělo být prováděno?
4. Jak by měla být měřena spokojenost?
5. Co vlastně naměřené hodnoty znamenají?
6. Jak nejlépe využít výzkumů spokojenosti zákazníka? [2]

3.1.1 Analýza chování zákazníka

Zjišťujeme odpovědi zákazníků na dvě otázky:

- „Co si koupil“ zjišťuje, jakou hodnotu má výrobek pro zákazníka, jeho vlastnosti, cenu, množství, frekvenci nákupu. Tyto informace mají kvantitativní charakter a zpracovávají se pomocí statistických charakteristik (objemy, průměrné spotřeby, indexní analýzy)
- „Proč si koupil“ zjišťujeme příčiny rozhodnutí zákazníka. Informace mají kvalitativní charakter (tzn. stanovení četnosti, škálování, atd.) a jsou získané formou dotazování.

3.1.2 Výzkum spokojenosti zákazníka

V dnešní době nabývá hodnocení spokojenosti zákazníka stále většího významu. Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících pro úspěšnost firmy. Teoreticky vychází z teorie rozporu. Zákazník si zakoupil zboží nebo službu a očekává od ní nějaký výsledek. Pokud výsledek předčí jeho očekávání \Rightarrow spokojený zákazník. Pokud je však výsledkem činností zklamán \Rightarrow nespokojený zákazník. Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ECSI).

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je určena určitým počtem měřitelných proměnných.

Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem.

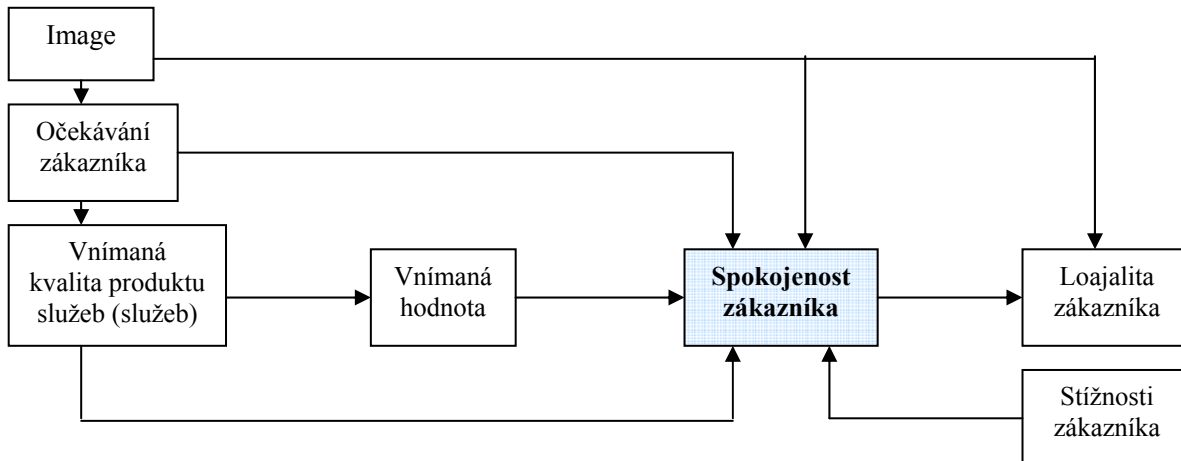


Image jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě).

Očekávání zákazníka se vztahuje k očekávání produktu (služby) individuálním zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace výrobku (služby) a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

Vnímání kvality zákazníkem se týká jednak produktu (služby) samotného, jednak doprovodných služeb (servisu, předvedení, popisu výrobku, kvality personálu, apod.).

Vnímání hodnoty je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality.

Stížnosti zákazníka jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání. Loajalita (věrnost) zákazníka se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí.[3]

3.1.3 Co je třeba vědět o klientovi

Na setkání s konkrétním zákazníkem se nemůžeme připravit. Někdy se jedná o vteřiny, které rozhodnou o tom, zda prodáme nebo ne. Jak přistupovat k cizím lidem, jsou pro nás možní přátelé (jsou extroverti), nebo jsou uzavřenější (introverti)? V obchodní práci se spíše uplatní člověk přátelský, extrovert, který se dokáže vcítit do očekávání zákazníka. Totéž platí o zákazníkovi, který navíc vůči prodejci může vystupovat velitelsky (dominantně) nebo nás žádat o radu (submisivně), protože se nedokáže rozhodnout. Očekává zákazník, že ho budeme poslouchat nebo ho povedeme k rozhodnutí. To musíme odhadnout a sladit s tímto odhadem i svoje protikladné rysy osobnosti.[4]

Typy zákazníků (extrovert/introvert, dominantní/submisivní)		
	Dominance	Submisivita
EXTROVERT	Vím co chci, pokud budu chtít radu, tak vám řeknu.	Dám se snadno ovlivnit, někdy se bojím požádat o radu.
	Nelžete mi, jinak už nepřijdu.	Těžce rozpoznám lež, protože každý říká něco jiného.
INTROVERT	Pokud mi nedáte příčinu, nebudu nepříjemný.	Nemohu se rozhodnout – dám na Vás.
	Jsem sebevědomí a mám rád lidi.	Nejsem sebevědomí – mám rád lidi
INTROVERT	Jsem výjimečný. Chci to, co nemá každý.	Myslím si, že prodejci jsou podvodníci.
	Važte si toho, že jsem přišel k Vám.	Všechno si prověřím, nekupuji hned.
INTROVERT	Nevěřím lidem, chci je zastrašit.	Snad jen osvědčené firmy něco zaručí.
	Získejte si mě.	Věřím tradici.
	Jsem sebevědomí – nemám rád lidi.	Nejsem sebevědomí – nemám rád lidi.

Tabulka č. 1 Typy zákazníků

3.2 Výběr metody při měření spokojenosti zákazníků

Bylo navrženo při měření míry spokojenosti zákazníků s prodávajícím personálem. využít standardní *metody měření míry spokojenosti zákazníků* dle následujícího postupu.

Postup měření míry spokojenosti zákazníků:

Určení zákazníků společnosti

Prvním důležitým krokem je rozhodnout se u jaké skupiny zákazníků budeme samostatné měření provádět. V zásadě platí pravidlo, čím větší spektrum zákazníků oslovíme, tím jsou výsledky měření objektivnější.

Definování znaků spokojenosti

Pro definování znaků spokojenosti bylo doporučeno využít *metody naslouchání hlasu zákazníků*. Z metod naslouchání hlasu zákazníků doporučuji společnosti využít *metody přímých interview* se zákazníky.

Návrh dotazníku k měření spokojenosti

Při měření spokojenosti zákazníků navrhuji společnosti využít dotazník *Likertova formátu* a to z toho důvodu, že tento formát dotazníku umožňuje nejpřesnější měření spokojenosti zákazníka. Zákazník má možnost více škálového hodnocení.

Dotazník by měl mít následující strukturu:

- *vstupní informace*, které mají dotazovaného seznámit se smyslem a cíli snímání informací. Měl by zde být i popsán způsob vyplňování.
- *všeobecné otázky segmentace zákazníků*, např. podle skupin, věku, pohlaví atd.
- *otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky*, které jsou stěžejní částí dotazníku.

Stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování)

Při stanovení velikosti výběru zákazníků je vhodné využít statistických metod, které vycházejí z teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky a to z toho důvodu, že měření není možné provádět u všech zákazníků, ale je nutné provést výběr zákazníků. Zde bylo doporučeno využít metody spočívající v tom, že celý soubor zákazníků je rozdělen do několika např. dvou skupin a po té je náhodným výběrem vybrán vzorek respondentů. Platí pravidlo, že každý zákazník je zařazen do jedné skupiny pouze jednou.

Výběr vhodné metody sběru dat

Sběr dat společnosti bylo doporučeno provádět pomocí *přímých rozhovorů* se zákazníky. Vedení přímých interview se zákazníky, kdy tazatel pracuje s předem připravenými dotazníky přímo v terénu zabezpečuje 100% odezvu.

Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Vyhodnocovat data o spokojenosti zákazníků společnosti bylo doporučeno pomocí *výběrového aritmetického průměru*, který je vypočten u jednotlivých znaků spokojenosti. Tímto způsobem lze číselně vyjádřit spokojenost zákazníků s každým znakem spokojenosti.

Využívání výsledků měření spokojenosti zákazníků

Výsledky měření by měli být centrem pozornosti všech řídicích pracovníků. Výsledky měření spokojenosti společnosti bylo doporučeno provádět a vyhodnocovat každoročně a porovnávat s roky předchozími. *Důležité je určení trendu ve vývoji spokojenosti zákazníků.*

3.3 Základní technika prodeje

Co si pod tímto pojmem představit? Prodej je určitý způsob sdělování informací. Jinak budeme informovat zákazníky v malé nebo velkoprostorové prodejně. Jiný způsob sdělování informací spotřebiteli zvolíme v prodejně se specializovaným nebo širokosortimentním textilem. Ve všech případech zákazník od nás očekává informace, podle kterých se rozhodne, zda u nás nakoupí. Proč zákazník u nás nenakoupil se většinou nedozvíme, a to zvláště pokud to bylo způsobeno tzv. *selháním lidského faktoru*. Dále budou popsána pravidla, která by měla snížit tento faktor.[4]

3.3.1 Pravidla komunikace se spotřebitelem

V kontaktu mezi prodejcem a spotřebitelem existují některá základní pravidla pro komunikaci. Zdají se být jednoduchá a samozřejmá tzn. že jejich sepsání a učení se může zdát zbytečné, ale v praxi se ukazuje, že ne každý prodejce je zná a umí jich vyžívat ve svém vztahu se zákazníkem.

Desatero úspěšného prodejce

1. Pozdrav a uvítání

Každý z nás ví, že při vstupu do nějaké instituce, kanceláře nebo prodejny je slušností pozdravit. *Jakým způsobem však zdraví a jakým by měl zdravit prodávající?*

Je zajímavé porovnat způsoby pozdravů, zejména v menších prodejnách. Proávající zdraví aktivně, jako první – ještě než zákazník stihne sám pozdravit nebo pouze pasivně odpovídá na pozdrav, v nejhorším případě neodpoví vůbec. Používá obecný pozdrav „dobrý den“ nebo v lepším případě specifikuje denní dobu - „dobré ráno“, „dobré poledne“, „dobré odpoledne“, „dobrý večer“. Jeho pozdrav zní buď přívětivě a to i v případě, kdy pouze odpovídá nebo jeho tón hlasu je neutrální či otrávený, případně vůbec neodpoví.

Proč je pozdrav při začátku prodeje tak důležitý a jaký má psychologický dopad na zákazníka? V případě přívětivého pozdravu si je zákazník vědom, že prodavač bude ochotný a vstřícný. V opačném případě, kdy je pozdrav pronesen neochotně, podrážděně, zákazník cítí, že se prodej nebude odehrávat přesně podle jeho představ. Zákazník má výrazný sociálně-psychologický efekt, podle kterého, aniž by si to uvědomoval, zjistí, zda je mu prodavač příjemný, sympatický a nebo naopak. Efektivní pozdrav je často podceňován a považován za nepříliš důležitý.

Jaký je nesprávný pozdrav:

- prodavač nepozdraví jako první, ale očekává automaticky pozdrav od zákazníka
- za extrémní lze považovat reakci, pokud prodavač na pozdrav neodpoví vůbec
- při odpovědi na pozdrav volí prodavač neutrální v nejhorším případě nepříjemný, neochotný tón
- prodavač použije slova „brý“ nebo „brý den“

Jaký je správný pozdrav:

- prodavač pozdraví aktivně jako první nebo má alespoň snahu. Ne vždy to časově zvládne, pokud je zákazník rychlý, aktivní, asertivní a přichází s konkrétní představou o koupi
- prodavač použije vstřícný, ochotný tón
- prodavač volí pozdrav typu „dobrý den“, „dobré ráno“, „dobrý poledne“, „dobrý večer“

Bezprostředně po pozdravu nemusí následovat přivítání zákazníka. Profesionální prodavač, umí odhadnout, zda má zákazníka oslovit ihned nebo mu nechat čas (nejméně 2 – 3 minuty) na aklimatizování a porozhlédnutí se po prodejně.

Typy uvítacích otázek:

- „*Chcete se sám (sama) porozhlédnout po prodejně?*“ Otázka je velmi účinná pokud prodavač rychle rozpozná, že je zákazník nesmělý, plachý. Je to otázka navozující možnost aklimatizace zákazníka v prodejně.
- „*Co pro Vás mohu udělat?*“, „*Můžu Vám nabídnout něco konkrétního (hledáte něco konkrétního)?*“ Tyto otázky jsou zdvořilé a přitom konkrétní. Prodavač získá řadu užitečných informací o zákazníkovi hned na počátku jednání.

Otázky typu „*Mohu Vám být nápomocná?*“, „*Smím Vás obsloužit?*“, „*Prosím pěkně?*“ jsou z psychologického efektu a vzájemné výměny informací neužitečné. Jedná se o otázky nekonkrétní, nesmyslné z toho důvodu, že zákazník od prodavače vždy očekává pomoc při nákupu a obsloužit zákazníka je povinností prodavače.[5]

2. Zákazník musí být osloven

Jakmile zákazník vstoupí do prodejny, měl by prodavač kromě aktivního přivítání ihned uvažovat o různých variantách motivů zákazníka. Co se může od zákazníka očekávat lze nejlépe poznat podle jeho výroků:

- jde se ze zvědavosti jen tak porozhlédnout, co mají v prodejně zajímavého
- vyplňuje volnou chvíli při čekání na určitou schůzku, autobus, vlak
- potřebuje kontakt s okolním světem a nakupování nebo procházení prodejnami pro něho znamená určitou formu odreagování

Za zvláštní pozornost stojí zákazník – *agresor*, který vešel do prodejny z důvodu odreagování svého vnitřního napětí, vnitřní agresivity, většinou bez záměru nákupu zboží. Ať už zákazník navštívil prodejnu z jakéhokoli důvodu *nesmí zůstat neosloven!*

Jak tedy získat a neztratit zákazníka?

- Omluvit se právě obsluhujícímu zákazníkovi a požádat ho o chvíli strpení se sdělením, že se mu budete za okamžik věnovat
- Oslovit právě přichozícího zákazníka, ujistit ho, že za chvíli mu budete k dispozici a zároveň ho požádat, aby se prozatím porozhlédl po prodejně

- Vrátit se k obsluhovanému zákazníkovi a věnovat mu dále aktivní pozornost
- Pokud je v prodejně souběžně více příchozích zájemců o nakupování, je možnost zákazníkovi doporučit spolupráci s kolegyní a tím docílit toho, že zákazník nezůstane neosloven

Jaký je psychologický dopad správného jednání prodavače na budoucí chování zákazníka?

- I když si zákazník nevybere a nenakoupí zboží, určitě na prodejnu nezanevře
- Do prodejny se bude rád vracet
- Doporučí ji ostatním a bude podporovat dobrou pověst prodejny [6]

3. Objasnit hodnotu zboží

Objasnit hodnotu zboží zákazníkovi se může zdát jako jednoduchá záležitost, ale ve skutečnosti je to umění. Je kladen vysoký požadavek na znalosti prodávajícího o zboží, jeho perfektní vyjadřovací schopnosti, dovednosti argumentovat a vysoké úrovni při jednání se zákazníkem. Profesionální prodavač by si měl klást otázky:

- Jak přesvědčit zákazníka o hodnotě zboží?
- A proč vlastně přesvědčovat zákazníka o hodnotě zboží?

Odpověď na první otázku není tak jednoduchá. Prodávající by se měl řídit metodou spojení tří stránek zboží. Každé zboží má určitou *vlastnost*, *výhodu* a *prospěšnost*, které spolu vytvářejí jeho hodnotu a schopný prodavač umí toto spojení vůči zákazníkovi prosadit.

Jak využít znalost o vlastnostech zboží? Vyberte jednu vlastnost, kterou se odlišuje, je zvláštní od ostatního zboží – co je pro něj podstatné, co charakterizuje jeho kvalitu.

Vyhledat výhodu daného zboží, které je nabízeno. Upozornění na výhody funguje jako spojení mezi vlastností a přínosem pro zákazníka. *Zdůrazněním prospěšnosti zboží*, tím se řekne zákazníkovi, čím je pro něj toto zboží přínosem, co pro něj udělá. Kombinací těchto stránek, se získá velká šance, že zákazník bude přesvědčen o hodnotě zboží a tím koupí zboží, které má vysokou cenu.[7]

4. Klást otevřené otázky

Prodejce, který bude chtít být při svém prodeji úspěšný bude aktivní při dialogu se zákazníkem i při kladení otázek. Běžně užívané otázky typu „přejete si prosím“, „máte přání“, „Mohu Vám pomoci“. Tyto otázky jsou zdvořilé, velmi často

používané, ale málo efektivní a vzhledem k výsledku prodeje málo účinné. K prodejnímu úspěchu se jde přiblížit kladením otevřených otázek. Otevřenými otázkami získává prodavač rychle řadu informací a vytváří si *svůj malý průzkum*, pomocí kterého určí tyto informace:

- Určí zákazníkovi potřeby, touhy a přání
- Rozvine zákaznickou důvěru ve služby
- Zjistí proč zákazník chce dané zboží

Příklady otevřených a uzavřených otázek:

OTEVŘENÉ OTÁZKY

Kdo bude nosit tento šátek?

(pro koho si ho přejete)?

V první řadě se ihned prodavač dozví, zda jde o momentální zákazníci nebo o známou, příbuznou a může ihned upřesňovat otázky. Při otázce druhého typu získá nanejvýš odpověď „ano mám“ nebo „nevím“.

Co byste si přál?

(máte konkrétní představu)

První otázka vyvolá ihned konkrétní informaci, i když někdy může také zaznít odpověď nevím. Pokud prodavač položí druhou otázku, bude nekonkrétní, i když zdvořilá

K čemu byste chtěla tuto kabelku nosit?

Zákaznice, která je nejistá a nemá konkrétní představu, pouze má zájem koupit si kabelku, uvítá první otázku, která přímo směřuje k její větší orientaci. Druhá otázka nenaznačí prodavači žádnou informaci, ani minimální.

Proč máte zájem zrovna o tento plášť?

(pokud Vám mohu doporučit, tento by Vám slušel více)

Cílem takových to otázek je, aby zákazník získal pocit zájmu a pomoci ze strany prodavače.[8]

UZAVŘENÉ OTÁZKY

Máte zájem o nějaký šátek?

Máte přání?

A co tato kabelka?

Podíváte se na tyto pláště?

5. Nekritizovat zboží konkurence

Od některých zákazníků můžeme slyšet výroky typu: „Proč je to u vás tak drahé?“, „Ještě si to rozmyslím.“ Jak má prodávající správně reagovat na takovéto otázky, aby zákazník svojí odpovědí nepřímo neposlal „o dům dál“, tedy ke konkurenci?

Rozhodně se nenechat vyprovokovat možným agresorem a nenechat se strhnout k neadekvátním emocionálním reakcím a odpovědím. Důležité je maximálně se ovládat a věcně argumentovat a přesvědčovat zákazníka. Mnohdy je to pro prodávajícího obtížné. Zvláště pokud chce úspěšně dokončit prodej a hájit přitom image „své“ prodejny. Nejčastěji zákazník odchází ke konkurenci kvůli ceně. Pokud prodavač zjistí, že *příčinou váhání zákazníka je cena zboží*, měl by reagovat následovně: „*Chápu, že si chcete zboží porovnat. Asi jste měla představu o jiné ceně a mohu se vás zeptat, kolik by to mělo být?*“

A jaké jsou rady prodávajícím, aby se vyhnuli kritice konkurence, neodradili tak zákazníka a přitom zachovali prestiž prodejny?

- Důležité je zachovat klid, ovládnout se a to i přesto, že vás zákazník svými řečmi o návštěvě konkurenci rozčilil nebo zaskočil
- Soustředit se na nabídku odlišného zboží kvalitativně srovnatelného
- Argumentovat kvalitou, hodnotou zboží a zdůraznit jeho výhodu pro zákazníka

Těmito radami by zákazník měl rozpoznat kvalitu služeb a profesionalitu prodávajícího.[9]

6. Nabídnout jiné alternativy

V dnešní době je výběr různého druhu zboží veliký. Když prodavač zjistí, že nemá značku, druh zboží kterou zákazník hledá, měl by se zeptat, proč je pro něj důležitá právě tato značka. Dále by se měl snažit najít alternativu zboží, které zákazník chce. Nejprve by se měl zeptat zákazníka, zda dovolí, aby mu *nabídl jiné zboží*. Mohou nastat dvě varianty odpovědí:

- Chce jen tu konkrétní značku a žádnou jinou
- Má zájem o alternativní zboží

První varianta je obtížnější. Pokud odpoví že nechce, nemá smysl dále na něj naléhat. Prodavač by mu měl poděkovat za návštěvu a vyslovit přání, že jej ještě navštíví. Druhá situace je příznivější. Může využít emocionální i racionální motivaci.

Racionální motivací přesvědčuje zákazníka o své odbornosti a orientovanosti. Například „Mohu vám nabídnout sice odlišnou značku, ale obdobně kvalitní“.

Emocionální motivací hraje na stranu zákazníkova přání něco vlastnit a zároveň i trochu na jeho ješitnost, že se vyrovná druhým. Například „V poslední době se velmi dobře

prodává a zákazníci jsou spokojeni, já sama jsem si toto zboží koupila a je bezvadné. V žádném případě by se neměli používat výroky typu: „Ne“, „Nemáme“, „Nevedeme“ bez další alternativní nabídky.[10]

7. V každé situaci se ovládat

V dnešní době se zdá profese prodavače pohodová, bezproblémová. Ne vždy si to myslí i prodávající. Prodavač by měl vždy disponovat dobrou náladou nebo ještě lépe perfektní znalostí zboží po všech stránkách – o kvalitě, o sortimentu zboží, o cenových relacích o budoucích zakázkách a dodávkách a o zdvořilém jednání se zákazníkem.

Pokud chce být profesionální prodavač, neměl by své vnitřní stavy a pocity promítat do jednání se zákazníkem. Zákazníka se vůbec netýká to, že prodavač řeší nepříjemnou životní situaci, týká se to pouze jeho a proto by to nemělo ovlivnit jeho chování vůči zákazníkovi.

Další komplikace při zvládání negativních citů mohou nastat při jednání s problematickým zákazníkem (agresivním). Mnohdy je obtížné neoplácet stejnou mincí nebo reakcí. Je to však důležité nenechat se vyprovokovat a proto by se měl prodavač vyzbrojit trpělivostí, rozhodností a maximálním sebeovládáním. Na útočnost zákazníka reagovat neustále klidně a především se opírat o argumenty a znalosti, potlačit své emoce, city. S velkou pravděpodobností dospěje k velmi rychlému řešení nastupujícího problému.[11]

8. Získat zákazníka na svou stranu

Nedůvěřivé chování zákazníka výrazně ovlivňují reakce prodávajícího. Existují dvě možnosti buď posílit důvěru zákazníka a získat ho na svou stranu nebo ho naopak odradit od nákupu, popř. od další návštěvy prodejny.

Důvěryhodnost u zákazníka získáme perfektní znalostí o zboží a všech aspektech, kterého se ho týkají. Orientace v sortimentu, cenových relacích, kvalitě, vlastnostech zboží, jeho účelu a hodnotě.

Jak může prodavač pěstovat důvěru známých a stabilních zákazníků a jak může budovat důvěru zákazníků zcela nových? Lze k tomu použít různé psychologické „triky“. Jsou to jednoduché a přitom účinné formy dialogu se zákazníkem. Pokud zahájí prodej jednoduchou průzkumovou otázkou, vypočlechně si zákaznickovu odpověď a vzápětí

použije povzbuzující reakci, rychle se dopracuje k přání zákazníka a zároveň mu dá najevo svůj zájem.

Průzkumová otázka: „Mohu vám poradit?“, „Co vás dnes k nám přivedlo?“

Odpověď: „Potřebuji otevřené boty na léto.“

Povzbuzující reakce: „Ano, právě je na ně počasí.“

Kombinace profesionálních znalostí o zboží, pohotovost přesně informovat, vedením dialogu se zákazníkem prostřednictvím střídání průzkumových otázek a povzbuzujících reakcí může prodáváčům usnadnit rychle se orientovat v přání zákazníka a následně aktivně reagovat.[12]

9. Jak se orientovat v osobnosti druhého

Prodávající se často více soustřeďuje v procesu prodeje na zboží a jeho „udání“ za každou cenu, než na samotného zákazníka. Přitom každý zákazník jako každý člověk je jedinečná osobnost s různými povahovými rysy, osobnostními charakteristikami, potřebami, hodnotami. Různé vlastnosti mají svou odezvu také ve specifických vnějších projevech chování každého z nás. Patří jsem i neverbální komunikace. *Jaké jsou vybrané znaky neverbální komunikace užitečné pro prodávajícího?*

Jak přichází, způsob chůze

- *Rychle, zbrkle* – buď momentálně spěchá nebo může být naznačena jeho přílišná aktivita, unáhlenost, potenciální agresivita
- *Pomalou, plíživě* – může vyjadřovat momentální nerozhodnost nebo únavu, ale i plachost a nejistotu jako rys osobnosti
- *Přirozeně přiměřené tempo* – vyjadřuje optimální naladění, sebejistotu, zákazník ví, co chce

Postoje a držení těla zákazníka

- *Napřímené, vypnuté* – signalizuje snahu o dominanci a převahu při jednání
- *Přirozené, uvolněné* – dává najevo svou vyrovnanost a vy jste pro něj rovnocenným partnerem
- *Nahrbené a schoulené* – může znamenat nekonfliktní, mírnou osobnost, ale možná plachou a nejistou

Oční kontakt

- *Nepřetržitě zírající, upnutý, tzv. „hadí pohled“* – může naznačovat možnou agresivitu, ale na druhé straně i přehrávanou nejistotu
- *Přirozeně přímý* – chce s vámi komunikovat jako rovný s rovným
- *Uhýbaví nebo neexistuje vůbec* – značí plachého, stydlivého zákazníka

Doplňující znaky řeči, když zákazník začne mluvit

Hlasitost řeči

- *Mluví příliš hlasitě až nepříjemně křičí* – může vyjadřovat vysokou míru temperamentu ale i agresivity, přílišné sebevědomí nebo přehrávaná nejistota
- *Mluví přirozeně hlasitě* – opět zde můžeme počítat se zdravou sebeúctou
- *Mluví příliš potichu, sotva ho slyšíte* – signalizuje nejistotu, uzavřenost, nejistotu

Tempo řeči

- *Mluví překotně, zbrkle, příliš rychle* – pravděpodobně bude nejistý, vnitřně emocionálně nevyrovnaný
- *Mluví plynule, přiměřeným tempem řeči, jasně, srozumitelně* – zákazník signalizuje svoji vnitřní sebejistotu
- *Mluví pomalu, obvykle zařazuje dlouhé pomlky* – buď to jsou problémy s vyjadřováním nebo nerozhodnost a vnitřní nejistota

Uvedené znaky „řeči těla“ jsou pouze základními, ale taky nejvýznamnějšími signály pro prodávajícího. Základním předpokladem, jak *vzbudit v zákazníkovi pocit jeho osobní důležitosti*, je respektovat jeho osobnost se vším všudy. Každý zákazník prodávající nemusí být sympatický, ale je důležité skrýt své antipatie a jednat se zákazníkem jako s rovnocenným partnerem. Je důležité si pamatovat, že *prodáváče je tady pro zákazníka, nikoli on pro prodáváče*. [13]

10. Poděkovat a pozvat k návštěvě

Stejně jako pozdrav a uvítání i poděkování a pozvánka k další návštěvě se můžou na první pohled zdát jako samozřejmá a jednoduchá záležitost. Z psychologického hlediska má veliký význam. Každému prodávající se nabízejí dvě možnosti, jak se se zákazníkem rozloučit:

- Uskutečňovat prodej navyklým rigidním způsobem, tzn. používat rozloučení typu „*Děkuji, nashledanou*“, „*Děkuji, přijďte zase*“. Tyto výroky jsou zdvořilé,

postrádají však psychologický efekt výzvy a přání, aby se zákazník do prodejny opět vrátil.

- Soustředit se na doporučená desatera a aplikovat je při konkrétním prodejním jednáním. Jaké jsou typy závěrečného pozdravu? „*Nashledanou, budeme se těšit na další vaši návštěvu.*“, tím dáváte zákazníkovi najevo, že došlo k vzájemnému porozumění mezi vámi a zákazníkem. „*Nashledanou, jsem ráda, že se vám kostýmek líbí, příště vybereme ostatní doplňky.*“ V první části prodáváč působí na zákazníkovi emoce a v druhé podchycuje zájem zákazníka, jeho zvědavost.

Nemělo by se podceňovat rozloučení ani v případě, kdy nedošlo k prodeji zboží. Způsob rozloučení „*Hmm, nashle*“, „*Dobře, nashledanou*“ nevyvolávají psychologický náboj a projev zájmu o budoucí návštěvy zákazníka. Ale rozloučení rozdílného charakteru jako je „*Prozatím nashledanou, můžeme vám doporučit další návštěvu na příští týden*“. Zdají se být výroky zbytečné, zdlouhavé nebo dokonce vlichocující se zákazníkovi? Věřte, že vás budou stát minimálně vašeho času a úsilí a prokážete dobrou dovednost profesionálního rozloučení.[14]

3.3.2 Řešení reklamací

Příčina reklamace vychází z toho, že některá vlastnost oděvního výrobku, neodpovídá očekávání spotřebitele. Očekávání spotřebitele je spjata s informacemi na etiketách a v doprovodných letácích dále i s reklamou na určitý výrobek. Obchodníci říkají spotřebiteli: „*Tohle je výrobek pro Vás*“. Zdůrazňují tam i cena, která je hlavní příčinnou většiny reklamací.

Z právního hlediska zaplacením kupní ceny uzavřel spotřebitel s prodávajícím smlouvu. Předpokládá se (směrnice 199/44ES), že zboží odpovídá smlouvě, jestliže:

- souhlasí s popisem prodávajícího a má vlastnost textilního zboží, které prodávající spotřebiteli předvedl
- se hodí k účelu, který spotřebitel požadoval, o němž spotřebitel prodávajícího informoval a s nímž prodávající souhlasil
- se hodí k účelům, ke kterým se textilní výrobky tohoto druhu obvykle používají
- vykazuje kvalitu a vlastnosti, které jsou obvyklé u tohoto druhu textilních výrobků a které může spotřebitel u nich rozumně očekávat a s ohledem na reklamu nebo informace na etiketách o konkrétních vlastnostech výrobku

Odtud vyplývá, že shoda se smlouvou opravdu v praxi znamená splnění očekávání spotřebitele. Z právních a technických předpisů pak lze odvodit, že neshoda se smlouvou je vada, která má už konkrétní technickou příčinu a kterou přichází spotřebitel reklamovat.

Nejčastější příčiny oprávněných reklamací jsou:

- 22% - značení, což je organizační záležitost vztahu mezi prodejcem a dodavatelem
- 21% - stálost vybarvení, což je technologický problém výrobce
- 19% - konfekční zpracování, což je technologická záležitost a opět problém výrobce
- 12% - trvanlivost, která vyjadřuje, že i v šesti měsících záruční doby, může dojít k nadměrnému opotřebení
- 10% - změny rozměrů po údržbě textilu

Z tohoto přehledu vyplývá, že ve většině případů jsou to selhání, která lze napravit a hlavně jim předcházet smluvním ujednáním s dodavateli.

Řešení reklamace je pro spotřebitele ztráta času a pro prodávajícího znamená práci a náklady navíc. Proto se často nevyhneme ani negativním emocím. Reklamace by se měly řešit efektivně podle standardního postupu. Reklamační řád by měl být v provozovnách vyvěšen, jako základ pro jednání.

Rady při sepisování záznamu o reklamaci:

- jako první krok řešení reklamace *prověřit*, jestli je v pořádku značení výrobku.
- ve druhém kroku rozlišit, jestli jde o *vadu odstranitelnou* či *neodstranitelnou*
- ve třetím kroku posuzujeme *podstatu neodstranitelných vad* [4]

3.3.3 Shrnutí znalostí prodejní techniky

Jak bylo výše uvedeno, je obtížné odhadnout, jak se k zákazníkovi chovat. Je nutné připustit, že u náhodných spotřebitelů se může prodavač občas při odhadu mýlit. U stálých zákazníků by se mu to nemělo stávat. Pokud si osvojí jednoduchá pravidla zmíněná výše mělo by se mu to dařit lépe. Je důležité mít radost z práce, přináší to nové podněty, inspiraci, seberealizaci a také odměnu, tedy peníze.

- Usmívat se a těšit se na příjemné lidi. Ty nepříjemné pustit z hlavy

- Zkusit odhadnout zákazníka a ověřit si své schopnosti s ním komunikovat
- Dát zákazníkovi čas se rozhlédnout, vyslovit své přání a rozhodnout se
- Soustředit se na jeden úkol. Nenechat svou pozornost poletovat
- Vlídne zákazníka přivítat, vlídne se s ním rozloučit
- Nenechat se vtáhnout do hádky a reagovat vždy korektně
- I když zákazník odejde s prázdnou, není to tak zlé, jako když odejde se špatným pocitem
- Vše co se nepodaří, se může změnit, pokud se chce

4 NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem bakalářské práce je zjistit, jak je školen prodávající personál v konkrétních prodejnách, jaká je spokojenost zákazníků s prodávajícím personálem a jaký vliv má školení na ekonomické ukazatele prodejen.

V první kapitole návrhu řešení je popisován průběh provedení měření spokojenosti zákazníků společností. U společnosti A i B je návrh měření stejný.

V druhé kapitole návrhu řešení je popisováno měření míry spokojenosti zákazníků a provedena analýza získaných výsledků z měření u společnosti A. Jsou stanovena výsledná doporučení plynoucí z měření spokojenosti zákazníků pro společnost A

Ve třetí kapitole návrhu řešení je popisováno měření míry spokojenosti zákazníků a provedena analýza získaných výsledků z měření u společnosti B. Jsou stanovena výsledná doporučení plynoucí z měření spokojenosti zákazníků pro společnost B.

Čtvrtá kapitola návrhu řešení zjišťuje jaké typy vzdělávacích agentur existují, jaké programy nabízí. Dále je provedena cenová analýza nabízených kurzů a jejich zhodnocení.

4.1 Průběh měření míry spokojenosti zákazníků

Při měření míry spokojenosti zákazníků je postupováno podle následujících kroků:

- V prvním kroku měření je určeno, kdo je pro společnost zákazníkem.

- V druhém kroku měření jsou určeny požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti.
- V třetím kroku měření je vybrán vhodný typ dotazníku k měření spokojenosti.
- Ve čtvrtém kroku měření je provedeno tzv. vzorkování zákazníků.
- V pátém kroku měření je zvolena metoda pro sběr dat
- V šestém kroku měření je provedeno vyhodnocení získaných dat z měření a provedena jejich následná analýza.

Určení zákazníků společnosti A i B

Mezi zákazníky společnosti patří koneční uživatelé výrobků a služeb. Při měření míry spokojenosti byli zákazníci rozděleny do tří skupin:

První skupina je tvořena všemi oslovenými zákazníky.

Druhá skupina je tvořena pravidelnými zákazníky, tzn. zákazníky, kteří nakupují u společnosti minimálně jednou za měsíc.

Třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří nenakupují minimálně jednou za měsíc.

Určení znaků spokojenosti

Při určení znaků spokojenosti je využito *metody naslouchání hlasů zákazníků*. A to metody přímých interview se zákazníky společnosti. Společně s majitelem (u společnosti A) a vedoucím prodejny (u společnosti B) byly vybrány a určený nejdůležitější znaky spokojenosti plynoucí z požadavků zákazníků na výrobek a poskytované služby. Celkem byly vybrány tři znaky spokojenosti.

Znaky spokojenosti : spokojenost zákazníka, vnímaná kvalita, stížnosti zákazníka.

Výběr vhodného dotazníku k monitoringu a měření spokojenosti

K měření spokojenosti zákazníků byl zvolen *Likertův formát dotazníku*. Tento formát dotazníků umožňuje jednotlivé otázky v dotazníku hodnotit na základě škálového hodnocení. Zákazník hodnotil každý znak spokojenosti na bodové stupnici <1 až 10>. Přičemž jednotlivé stupně značily míru jeho spokojenosti. U otázky číslo čtyři zákazník kromě stupnicového hodnocení <1 až 10>, upřesňuje svoji odpověď zda má zkušenosti s reklamacemi, stížnostmi. U otázky šest určuje jestli je pravidelný zákazník a otázka číslo sedm zjišťuje využívání poskytnutých výhod.

Dotazník obsahuje kromě vstupních informací a otázek zaměřených na segmentaci zákazníků následující stěžejní otázky. Přičemž každá otázka v dotazníku je zaměřena na jeden znak spokojenosti.

Výčet stěžejních otázek uvedených v dotazníku:

- 1) Příjemné jednání
- 2) Snaha poradit
- 3) Odbornost
- 4) Zkušenosti s vyřizováním reklamací, stížností
- 5) Spokojenost s vyřizováním reklamací a stížností
- 6) Rozdělení zákazníků do skupin
- 7) Využívání výhod

U otázky jedna až tři je velmi důležité znát míru spokojenosti pro společnosti. Jsou to otázky týkající se personálu a určují, zda je nutné provést školení zaměstnanců v dané oblasti.

Stanovení velikosti výběru zákazníků

U společnosti A i B bylo osloveno celkem 60 zákazníků, které byli následně rozděleny do tří skupin (všichni zákazníci, pravidelný a nepravidelný zákazník).

Výběr vhodné metody sběru dat, sběr dat

Při sběru dat bylo využito metody *přímých rozhovorů* se zákazníky na základě předem připraveného dotazníku Likertova formátu (dotazník – příloha 1, 2).

Dotazníky byly vyplňovány v každé prodejně. Oslovení zákazníci si samy přečetli znění otázek a zakroužkovali své odpovědi. Tento způsob byl zvolen z důvodu, aby prodávající personál neslyšel znění otázek a aby se respondenti zbavili zábran případného negativního hodnocení. Tzn., aby nedošlo k ovlivnění oslovených zákazníků.

Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků.

Data získaná z dotazníkového šetření byla vyhodnocena pomocí *výběrového aritmetického průměru*. Aritmetický průměr byl vypočítaný u každého znaku spokojenosti, což umožnilo číselně vyjádřit spokojenost zákazníků s každým jednotlivým znakem spokojenosti.

Aritmetický průměr u jednotlivých znaků spokojenosti byl stanoven nejprve v bodovém hodnocení a poté převeden na procentní vyjádření z důvodu lepší interpretace výsledku a jejich následnou analýzu. Převod na procentní vyjádření je uvedeno v následující tabulce.

Stupeň spokojenosti	Převod na %
1	10%
2	20%
3	30%
4	40%
5	50%
6	60%
7	70%
8	80%
9	90%
10	100%

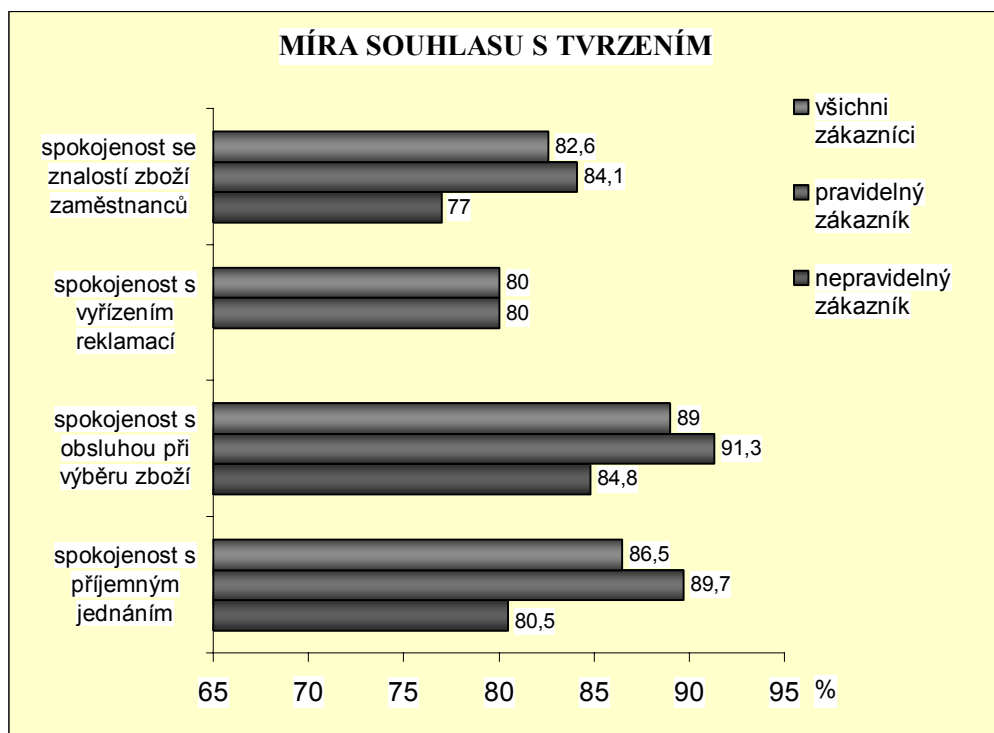
Tabulka č. 2 Převod stupňů spokojenosti na procenta

4.2 Analýza získaných výsledků z měření u společnosti A

Společnost doposud měření míry spokojenosti zákazníků neprováděla. Podle získaných informací, se rozhodne, jestli provede patřičné opatření a to v podobě zaškolení v oblasti chování k zákazníkům a nebo po stránce odbornosti zaměstnanců. Pro rozhodnutí si stanovila minimální hranici spokojenosti zákazníků, která je 90%.

Bylo provedeno celkové měření a následná analýza u *všech skupin zákazníků*, kteří byli osloveni v prodejně. *Všichni zákazníci* hodnotili znalost zboží zaměstnanců 82,6%, spokojenost s obsluhou při výběru zboží 89%, spokojenost s příjemným jednáním 86,5%, spokojenost s vyřízením reklamace a stížnostmi 80%.

Jak je vidět z grafu č. 1 jsou mezi skupinami pravidelných a nepravidelných zákazníků značné rozdíly.



Graf č. 1 Míra souhlasu s tvrzením

Hodnocení *pravidelných zákazníků* ve třech případech je pod 90%, tj. pod stanovenou minimální hranici spokojenosti svých zákazníků vedením společnosti. Pouze u hodnocení spokojenosti s obsluhou při výběru zboží přesáhl stanovenou hranici o 1,3% tj. 91,3%.

Nepravidelní zákazníci byli ve svém hodnocení více negativní. Stanovené hranice nedosáhli ani v jednom bodě. Nejhuře hodnotili znalost zboží zaměstnanců a to 77%.

V následující tabulce č. 3 je vidět jaká skupina zákazníků převažuje a jaké mají jednotlivé skupiny zkušenosti s vyřizováním reklamací, jak jsou spokojeni s jejím vyřízením a zda využívají prodejnu poskytovaných výhod a které z nich.

Celkem osloveno 60 zákazníků				
Pravidelných zákazníků 39				
Výhody 30		Zkušenosti s reklamacemi	Spokojenost s vyřízením v %	
ZK	OK			
20	10			
		8	80	
Nepravidelných zákazníků 21				
Výhody 8		Zkušenosti s reklamacemi	Spokojenost s vyřízením v %	
ZK	OK			
2	6			
		0	0	

Tabulka č. 3 Rozdělení zákazníků A

Z celkového počtu zákazníků (60 zákazníků = 100%) tvoří 60% pravidelní zákazníci, jejich spokojenost s vyřizováním reklamací je 80%. Z nich výhody využívá 30 zákazníků. Dalších 40% tvoří nepravidelní zákazníci, kteří zkušenosti s reklamacemi nemají a výhod využívá 8 z nich.

4.2.1 Zhodnocení a výsledná doporučení

Vedení prodejny si dalo za kritérium spokojenosti zákazníků 90% hranici, které nebylo dosaženo ani v jednom bodě. Tyto výsledky nejsou uspokojivé a proto se vedení prodejny rozhodlo změnit svůj systém školení.

Dotazování respondentů probíhalo na ploše prodejny. Tazatel zaměstnancům neřekl o jaký typ dotazníku se jedná a jaký je cíl průzkumu. Byl to důvod záměrný a to z toho důvodu, aby mohl využít i metodu pozorování¹ a porovnat poznatky s daty získanými od respondentů.

Všichni zákazníci hodnotili spokojenost s příjemným jednáním 86,5 %. Toto hodnocení není uspokojivé. Tazatel svým pozorováním zjistil, že zaměstnanci prodejny při vstupu zákazníka do prodejny nepozdraví. Toto je velmi zásadní chyba, protože pozdrav říká zákazníkovi, že si ho prodavač všiml a že se mu bude určitě i věnovat. Někteří zákazníci při vstupu do prodejny nečekají na prodavačův pozdrav, ale sami aktivně pozdraví první. V takovém to případě, vždy zaměstnanci odpověděli na pozdrav. Toto je však pouze automatická reakce, kterou se učíme od dětství. Také záleží jakým tónem prodavač odpověděl a jestli nastal oční kontakt. Ve většině případů se jednalo o tón přívětivý. Dále však nenásledovalo oslovení zákazníka, které je taky důležité.

Oslovení zákazníka souvisí už i s obsluhou. Spokojenost s obsluhou při výběru zboží byla ze strany všech zákazníků hodnocena 89%. Nepravidelní zákazníci hodnotili toto tvrzení 84% a míru souhlasu s tvrzením spokojenosti s příjemným jednáním pouze 80,5%. Tyto hodnoty ukazují, že je nutné aby prodavač byl první kdo pozdraví zákazníka a aby následovalo oslovení a to se v této prodejně neděje. Můžeme usuzovat, že právě z tohoto důvodu se nepravidelní zákazníci nestanou pravidelnými.

Pokud zákazník požádá prodavače o pomoc vždy se jde prodavač zákazníkovi věnovat. Způsob jakým jednotlivý prodavači prodejny se zákazníkem komunikují už není správný. Ve většině případů chybí zájem o zákazníka. Zákazníkovi nejsou kladeny otevřené otázky, které by zjišťovaly potřeby a přání zákazníků. Není zjišťován motiv

¹ Pozorování – sběr dat bez aktivní účasti pozorovaného

nákupu. V případě, kdy zboží, o které má zákazník zájem, není sortimentem prodejny, měl by prodavač nabídnout zákazníkovi alternativní řešení. Tato metoda také není prodavači užívána.

Jedná se o specializovaný obchod zaměřený na outdoorové zboží. Zboží, které je sortimentem prodejny je kvalitní a také cena odpovídá kvalitě. Každé zboží má určitou vlastnost, výhodu a prospěšnost, které spolu vytvářejí jeho hodnotu. Prodavač by měl umět správně prosadit toto spojení a zákazníkovi tím objasnit hodnotu zboží. Toho docílí tím, když vyhledá výhodu daného zboží o které má zákazník zájem. Dále vybere nejpodstatnější vlastnost výrobku, která charakterizuje jeho kvalitu avšak zároveň ji ocení i zákazník. Každá vlastnost je důležitá jen pro některé zákazníky, jiní ji už ocenit nemusí. Znalostmi sortimentu a současně potřeb zákazníka prodavač přesvědčí zákazníka o prospěšnosti daného zboží a co je ještě důležitější, získá si jeho důvěru. Takový zákazník se bude vždy rád do prodejny vracet a stane se z něj pravidelný zákazník, který bude firmu doporučovat i svým známým. Spokojenost nepravidelných zákazníků se znalostí zboží prodavačů je 77%. Tato hodnota potvrzuje, že je nutné prodavače proškolit. Školení by nemělo být pouze po stránce odborné, ale i v oblasti chování k zákazníkům. Proškolením zaměstnanců firma získá více pravidelných spokojených zákazníků, kteří jsou pro firmu nejdůležitější.

Firma A by měla využít služeb vzdělávacích agentur, které se specializují na školení prodavačů na prodejně a na školení po odborné stránce. Některé agentury zabývající se tímto školením jsou uvedeny v kapitole 5. Vzdělávací agentury.

Dalším důležitým krokem je provést kontrolu, jak byla jednotlivá školení úspěšná, tzn. zjistit, jaká nastala změna v hodnocení zákazníků. Bylo doporučeno provést dvě kontroly. První by měla být provedena měsíc po provedeném školení. Délka doby by měla být dostačující pro naučení se nových zásad a zvyklostí ve vztahu k zákazníkovi. Druhá kontrola by měla být po šesti měsících od první kontroly.

Společnosti bylo doporučeno využít služeb firem, které se zabývají průzkumem trhu, se specializací na analýzu spokojenosti zákazníků. Tyto firmy získávají potřebná data nakupováním s utajenou kontrolou. Utajený zákazník získá přesné instrukce o své návštěvě v prodejně. Má popsáno, co bude hodnotit a jaké konkrétní informace je potřeba získat. Utajený zákazník se má chovat tak, aby prodavači nepoznali, že se jedná o kontrolu.

Vysoká kvalita služeb zákazníkům je stále důležitějším faktorem, který často rozhoduje o dlouhodobém úspěchu, či neúspěchu firmy. Zvláště tam, kde je díky tvrdé konkurenci už jen malý rozdíl v cenách, kvalitě a vlastnostech výrobků, zůstávají zákazníci věrni té firmě, na jejíž služby se vždy mohou spolehnout. Každý raději zaplatí usměvavé pokladní nebo nakoupí oděvy po přátelské a kompetentní radě prodáváče. Společnost A si je vědoma tohoto faktoru a na základě získaných dat z provedeného průzkumu se vedení prodejny rozhodlo využít výše uvedených návrhů řešení. Výsledná data z této práce chce společnost použít pro porovnání a zhodnocení s daty získanými od firmy zabývající se průzkumem spokojenosti zákazníka.

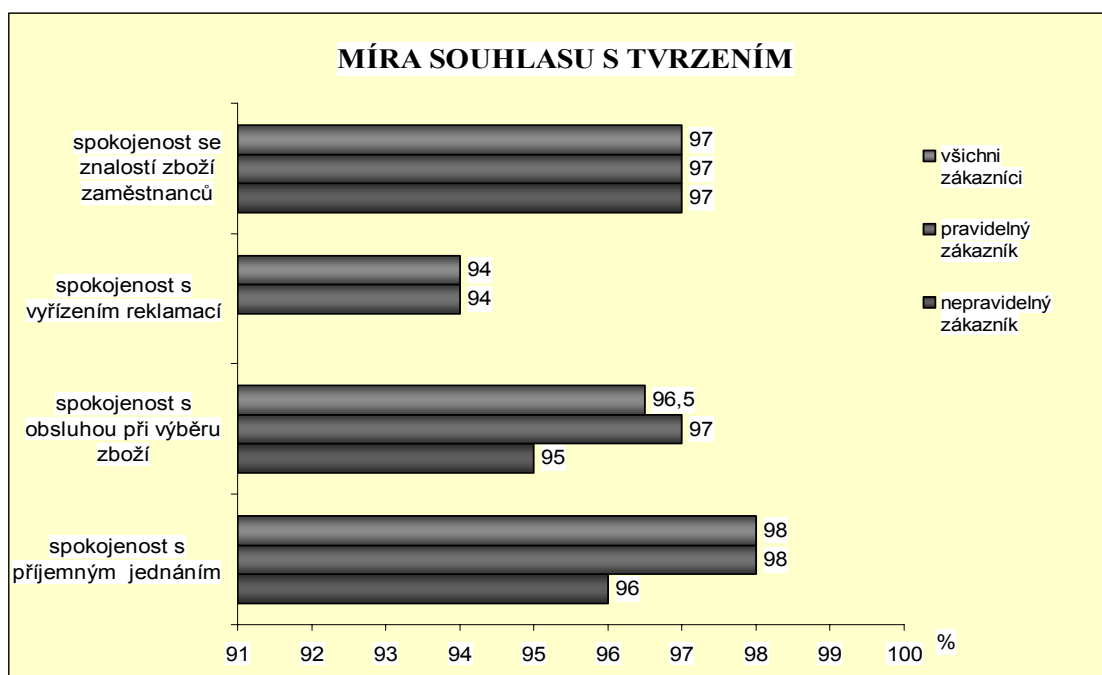
Jak bylo výše uvedeno, společnost doposud měření míry spokojenosti zákazníků neprováděla, proto nebylo možné zhodnotit v této práci, jaký vliv má školení na ekonomické ukazatele². Firma byla upozorněna, že pokud bude školení provedeno, bude moci zjistit jak se budou ekonomické ukazatele měnit. Zlepšení těchto ekonomických ukazatelů závisí na profesionálním přístupu zaměstnanců k zákazníkům.

4.3 Analýza získaných výsledků z měření u společnosti B

Společnost doposud měření míry spokojenosti zákazníků neprováděla. Podle získaných informací, se rozhodne, jestli provede patřičné opatření a to v podobě zaškolení v oblasti chování k zákazníkům a nebo po stránce odbornosti zaměstnanců. Protože cílem společnosti je maximálně uspokojit své zákazníky stanovila si minimální hranici spokojenosti zákazníků, která je 100%.

Bylo provedeno celkové měření a následná analýza u *všech skupin zákazníků*, kteří byli osloveni v prodejně. *Všichni zákazníci hodnotili:* znalost zboží zaměstnanců 97%, spokojenost s vyřízením reklamace a stížnostmi 94%. spokojenost s obsluhou při výběru zboží 96,5% spokojenost s příjemným jednáním 98%. Z grafu č.2 je zřejmé, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými skupinami.

² ekonomické ukazatele – obrat, zisk, podíl na trhu.



Graf č. 2 Míra souhlasu s tvrzením

Hodnocení *pravidelných i nepravidelných zákazníků* je ve všech stanovených otázkách pod minimální určenou hranici spokojenosti (100%). Rozdíl u jednotlivých skupin a u jednotlivých otázkách se pohybuje v rozmezí 2%. V jednom případě je dokonce hodnota totožná.

V následující tabulce č. 4 je vidět jaká skupina zákazníků převažuje a jaké mají jednotlivé skupiny zkušenosti s vyřizováním reklamací, jak jsou spokojeni s jejím vyřízením a zda jsou členem klubu či nikoli.

Celkem osloveno 60 zákazníků				
Pravidelných zákazníků 41				
Člen klubu		Zkušenosti s reklamacemi	Spokojenost s vyřízením v %	
ano	ne			
7	34	4	94	
Nepravidelných zákazníků 19				
Člen klubu		Zkušenosti s reklamacemi	Spokojenost s vyřízením v %	
ano	ne			
0	19	0	0	

Tabulka č. 4 Rozdělení zákazníků B

Z celkového počtu zákazníků (60 zákazníků = 100%) tvoří 61% pravidelní zákazníci, jejich spokojenost s vyřizováním reklamací je 94%. Z nich členem klubu je 7 zákazníků. Dalších 39% tvoří nepravidelní zákazníci, kteří zkušenosti s reklamacemi nemají a ani jeden z nich není členem klubu.

4.3.1 Zhodnocení a výsledná doporučení

Společnost B se snaží maximálně uspokojit své zákazníky, proto si vedení prodejny dalo za kritérium spokojenosti zákazníků 100% hranici. Této hranice nebylo dosaženo ani v jednom bodě.

Dotazování respondentů bylo prováděno na ploše prodejny. Zaměstnanci nebyli seznámeni s tím co daný dotazník má za úkol zjistit. Tazatelovi tím bylo umožněno získat data pozorováním a porovnat poznatky s informacemi získanými dotazováním.

Všichni zákazníci hodnotili spokojenost s příjemným jednáním 98%. Tazatel svým pozorováním zjistil, že prodavači se snaží vždy aktivně zákazníka pozdravit první. Jejich tón pozdravu je vstřícný a ochotný a snaží se i o navázání očního kontaktu. Po pozdravení nemusí následovat ihned oslovení. Toto pravidlo je uvedené v kapitole 3.3 Základní technika prodeje. Prodavač může nechat zákazníka aklimatizovat se na prodejnu a oslovit ho později. Nejméně však po dvou minutách. I tuto zásadu zaměstnanci dělali.

Prodavači však používali k oslovení zákazníka nevhodné i když zdvořilé otázky. Otázka typu „ Mohu Vám být nápomocna?“ je otázka nekonkrétní, i když zdvořilá. Prodavač díky ní nezjistí důvod návštěvy zákazníka. Proto by měli prodavači používat otázky typu „ Můžu Vám nabídnout něco konkrétního?“

Spokojenost s obsluhou při výběru zboží všichni zákazníci hodnotili 96,5%. Prodavači se při obsluhování snažili zjistit motivy nákupu a ve většině případů používali k tomuto cíli otevřených otázek. Což je správná volba. Dále se snažili zjistit, jestli jim velikost zboží, které si právě zkouší vyhovuje nebo jestli potřebují jinou. Všemi těmito kroky dávají prodavači zákazníkovi najevo zájem o jeho osobu a tím si získávají důvěru zákazníka. Prodavači se málo snaží objasnit hodnotu nabízeného zboží. Hodnota zboží se skládá ze tří částí, kterými jsou vlastnosti, výhody a prospěšnost. Prodavači vůbec nezdůrazňují, že zboží, které nabízí je vyrobené ze 100% přírodních materiálů a že střihy jsou zvolené tak, aby umožňovaly volnost pohybu. Tzn. nezdůvodňují, proč má zboží právě tuto cenu a jaký prospěch by měl z daného zboží zákazník. Spokojenost se znalostí zboží je u skupiny všichni zákazníci 97%.

Hodnoty se pohybují blízko požadované hranice a to v rozmezí 94 – 98% u skupin všech zákazníků. Společnost je s výsledky průzkumu spokojena. Je si vědoma toho, že

dosáhnout 100% hranice je těžko reálné. Také si ale uvědomuje, že školení, které zajišťuje svým zaměstnancům není dostačující.

Společnost by měla využít firem, které se zabývají školením v oblasti chování prodávačů k zákazníkům Firmy, které se touto problematikou zabývají jsou uvedeny v následující kapitole 5. *Vzdělávací agentury*. Navrhnutým odborným školením společnost získá profesionální prodavače, kteří budou zárukou maximální spokojenosti zákazníků. Společnosti bylo také doporučeno nadále sledovat chování svých zaměstnanců k zákazníkům, jestli se jejich chování mění, popřípadě jak se mění. Bylo doporučeno provádět kontrolu spokojenosti zákazníků minimálně jednou za rok a to pomocí firem zabývajících se průzkumem trhu, se specializací na analýzu spokojenosti zákazníků. Tyto firmy získávají potřebná data nakupováním s utajenou kontrolou. Utajený zákazník získá přesné informace o své návštěvě v prodejně, jak se má chovat, co bude hodnotit a jaké konkrétní informace je potřeba získat.

Vedení společnosti bylo s výsledky provedeného výzkumu seznámeno. Výsledné doporučení se rozhodla přijmout. Je si vědoma toho, že je důležité znát a určit trend ve vývoji spokojenosti zákazníků. Věrné a spokojené zákazníky získá pouze ta firma, která dokáže *trvale uspokojovat* veškerá jejich přání a požadavky, a to lépe než konkurence.

Jak už bylo zmíněno, společnost B podobný průzkum neprováděla. Z tohoto důvodu není možné zjistit, jaký má vliv školení zaměstnanců na spokojenost zákazníků a tím i na jednotlivé ekonomické ukazatele. Mezi jednotlivé ukazatele patří obrat posléze zisk a podíl na trhu. Díky těmto ukazatelům lze určit, jak má na ně vliv školení prodávačů. Společnost chce získaná data z této práce použít pro porovnání a zhodnocení s daty získanými za rok 2006/2007.

4.4 Vzdělávací agentury

V 80 letech byl přístup vzdělávacích agentur založen na seznámení a procvičování „udělej“ a „nedělej“. Tento přístup přetrvává v některých společnostech dodnes. Zákazníci však postupy 80 let čím dál častěji odmítají. Důvodem je střetnutí se s řadou situací, pro která neexistují univerzální řešení. Toto není příčina ke skepsi, na každou situaci existují příslušná řešení. Je důležité vybrat si agenturu, která předem připravené moduly nepoužívá, ale školení zajišťuje na základě provedených analýz ve společnosti a na základě požadavků managementu. Většina firem má členěny své kurzy na veřejné (otevřené) a firemní. Tyto dvě skupiny můžou být dále děleny na podskupiny: finanční, marketingové a manažerské, jazykové, počítačové, rekvalifikační, sportovní, umělecké, apod. Některé firmy se specializují pouze na určité oblasti jako je např. rozvoj zvyšování profesionálních prodejních a manažerských dovedností a poradenství v oblasti prodeje. Veřejné kurzy jsou určeny jednotlivcům, kteří mají zájem sami se vzdělávat. Jsou zaměřené na konkrétní téma či obor. Pro firmy, které chtějí vzdělávat své zaměstnance je určen kurz firemní. Agentury, jenž se neřídí postupem předem stanovených modulů, vytvářejí firmám školení „na míru“. Školení „na míru“ vzniká na základě konzultace s managementem, který definuje konkrétní tréninkové cíle.

Společnosti A i B bylo doporučeno využít služeb vzdělávacích agentur v oblasti chování prodáváče k zákazníkovi (na prodejně). Dále bylo společnosti A navrženo školení týkající se odborných znalostí. V níže uvedených odstavcích budou popsány firmy poskytující školení prodáváčů na prodejně.

Agentury zabývající se školením prodáváčů na prodejně:

APAS

Týnská 53, Tábor

www.apas.cz

"Člověk je stvořen tak, že když se pro něco zapálí, tak pro něho nic není nemožné." Jean De La Fontaine

Agentura Apas se zaměřuje na pouze několik oblastí. Služby svým klientům poskytuje v oblasti rozvoje zvyšování profesionálních prodejních a manažerských dovedností a poradenství v oblasti prodeje. Cílem Apas je dlouhodobá spolupráce se zákazníkem. Snaží se o to, aby jeho investice do vzdělání a rozvoje obchodních zástupců a manažerů

přinášela měřitelné výsledky. Agentura zajišťuje školení zaměstnanců, ale i vyhodnocuje účinnosti jednotlivých realizovaných vzdělávacích programů.

Firemní kurz *Jak správně obsloužit zákazníka a klienta* je určen prodávacům. Absolventi kurzu se naučí dovednosti a znalosti důležité pro bezchybný průběh malého prodejního cyklu. Malý prodejní cyklus je tvořen:

- Přivítání zákazníků a klientů
- Zjištění jejich potřeb
- Obsloužení a poskytnutí servisu
- Rozloučení

Dále získají odpověď na otázku Proč by se měl zákazník a klient vrátit. Naučí se například, jak rozpoznat různé typy zákazníků a zvolit k nim efektivní přístup. Budou seznámeni s tím, že servis a prodej jsou dvě nedílné součásti spokojenosti klientů, zákazníků. Naučí se jak, tohoto stavu dosáhnout. Toto je pouze základní osnova. Jednotlivá firma si určí, v kterých bodech se má klást důraz na proškolení zaměstnanců. Tento kurz je dvoudenní. Cena za jeden den pro 10 – 15 lidí je 27 000 Kč. Celkově kurz vychází na 54 000 Kč na jednotlivou osobu to je 3 600 Kč.

ALTEGO s.r.o.

Kameníčkova 2, 616 00 Brno

www.altego.cz

Firma Altego se zaměřuje na tvorbu systematických vzdělávacích a tréninkových projektů. Všechny projekty jsou organizovány na základě potřeb klientů. Tréninkové semináře jsou určeny pro obchodní zástupce, pracovníky v zázemí firmy a jejich management. Altego klade důraz na praktický trénink a procvičování důležitých znalostí a dovedností. Snaží se tím vytvořit návyk a tak i trvalou hodnotu. Cílem spolupráce s klienty je vytvořit zvyšování odborné úrovně obchodních zástupců, pracovníků a manažerů, a tím dosažení lepších výsledků v jejich činnosti.

Firma nabízí kurz *Obsluha zákazníka na prodejně*. Motto: “Ani perfektní výrobek se sám neprodá. Prodávají lidé.” Účastníci se naučí a natrénují zásady v jednání, které zákazník od nich očekává a na základě kterých se zákazník rozhoduje, jestli nakoupí nebo nenakoupí. Naučí se v krátkém čase navázat kontakt a zjistit potřeby zákazníka. Díky těmto informacím bude lépe prezentovat typ a vlastnosti výrobku, jenž zákazník požaduje u výrobků. Firma, která takto proškolí své zaměstnance, získá profesionální

přístup zaměstnanců, kteří budou umět zákazníkovi poradit a přesvědčit ho o koupi výrobku. V podobě spokojených zákazníků získá firma stálé klienty, kteří budou pro firmu i prodejnu více než reklamou. I tento kurz je vytvořen přesně podle požadavků klienta tzn. „na míru“.

Kurz je dvoudenní. Cena za jeden školící den je 22 500 pro 9 – 15 lidí. Celkově kurz stojí 45 000 Kč pro max. 15 lidí, tzn. 3 000 Kč za osobu.

M.B.C.T. s.r.o.

Dr. Milady Horákové 985/127, 460 01 LIBEREC

www.mbct.cz

„Úspěch je spíše výsledkem důsledného používání zdravého rozumu než génia“.

M.B.C.T. s.r.o. je personálně poradenská firma, jejímž hlavním cílem jsou konzultace, tréninky a výběr pracovníků v pozicích specialistů prodejního oddělení, nižšího a středního managementu, expertní služby, marketingový výzkum, externí Public Relations a reklamní a propagační činnost. Tréninkové metody vycházejí především z praktických zkušeností konzultantů v oblasti obchodu, získaných u renomovaných zahraničních firem působících na trhu České a Slovenské republiky.

Firma M.B.C.T. s.r.o. nabízí kurz **Školení prodavačů v maloobchodě**. Účastníci kurzu získají znalosti v těchto oblastí:

- Základní povinnosti práce prodejce
- Zodpovědnosti práce prodejce
- Komunikační tréninky a psychologie prodeje
- Základní techniky efektivní komunikace
- Návinky asertivity a jednání se zákazníkem
- Argumentace a vyjednávání s klientem
- Řešení konfliktních situací v práci prodejce
- Řešení reklamace oprávněné i neoprávněné
- Zdroje a příčiny stresu práce prodejce –pracovní doba, nácvik technik zvládání stresu

Kurz je dvoudenní. Cena kurzu za jeden den pro 10 lidí je 20 000 Kč, tzn. 4 000 Kč na osobu.

PROFI – MEN v.o.s.

Komenského 240 Hradec Králové, 500 03

Jiráskova 1275 Pardubice, 530 02

www.profimen.cz

Společnost PROFI-MEN, v.o.s. je personálně poradenskou společností. Průběžně sleduje vývoj požadavků a potřeb svých klientů. Tato analýza ukazuje na tendenci přesunu těžiště dalšího rozvoje firmy na oblast řízení lidských zdrojů. Protože je firma Profi – men marketingově řízena na základě získaných informací neustále rozšiřuje okruh služeb jak v oblasti personálního poradenství, tak v oblasti vzdělávání. Cílem všech těchto aktivit je poskytnout komplexní podporu všem podnikatelským subjektům. Firma Profi – men nabízí kurzy pro firmy nebo pro jednotlivce. Kurzy pro firmy jsou dle aktuálních potřeb klienta („šité na míru“).

Ve své nabídce ve skupině pro firmy má kurz **Profesionální prodavač**. Absolventi kurzu by se měli dozvědět jak úspěšně jednat se zákazníky, jak postupovat při prodeji i v řešení konfliktů. Tématická náplň kurzu:

- Zásady a technika prodeje (prodejní místo, vystupování, znalosti, organizace práce)
- Osobnost prodavače (osobní vlastnosti, empatie, dovednosti, osobní styl, komunikace)
- Prezentace zboží a komunikace se zákazníky (techniky práce, umění zaujmout zákazníka)
- Zákazník (poznávání, typologie, kupní motivace, nabízení a přesvědčování ke koupi)
- Jednání s různými typy zákazníků (jednání se svízelnými typy, zvládání obtížných situací)
- Řešení sporů a stížností, etika jednání
- Trénink v rámci modelových situací

Časový rozsah kurzu je dva dny. Maximální velikost školené skupiny je 10 lidí. Školení je vytvářeno přesně podle požadavků klienta. Cena je také závislá na lektorovi, který daný kurz vyučuje. Bylo zjištěno, že většinou se pohybuje kolem 43 000 Kč.

Synerg Training s.r.o.

Brno

www.synerg.cz

Synerg Training je vzdělávací a poradenská společnost, která se od roku 1994 specializuje na pomoc při zavádění týmové práce ve firmách a na trénink manažerů i zaměstnanců. Název společnosti ukazuje víru v týmovou práci. Společnost se snaží, aby její kurzy tréninkové kurzy byly vždy poutavé a interaktivní. Účelem tréninků není pouze nasypání racionálních vědomostí do mozku. Firma se snaží, aby účastníci kurzu po absolvování změnili svůj přístup a postoj, změnili své myšlení a chování. Tréninkové kurzy jsou sestavovány podle aktuálních požadavků a potřeb zákazníka.

Synerg Training se zaměřuje na podporu a trénink týmové práce a pozvedávání úrovně jednotlivých členů týmu, neboť: „Nikdo není dokonalý, tým však dokonalý být může“.

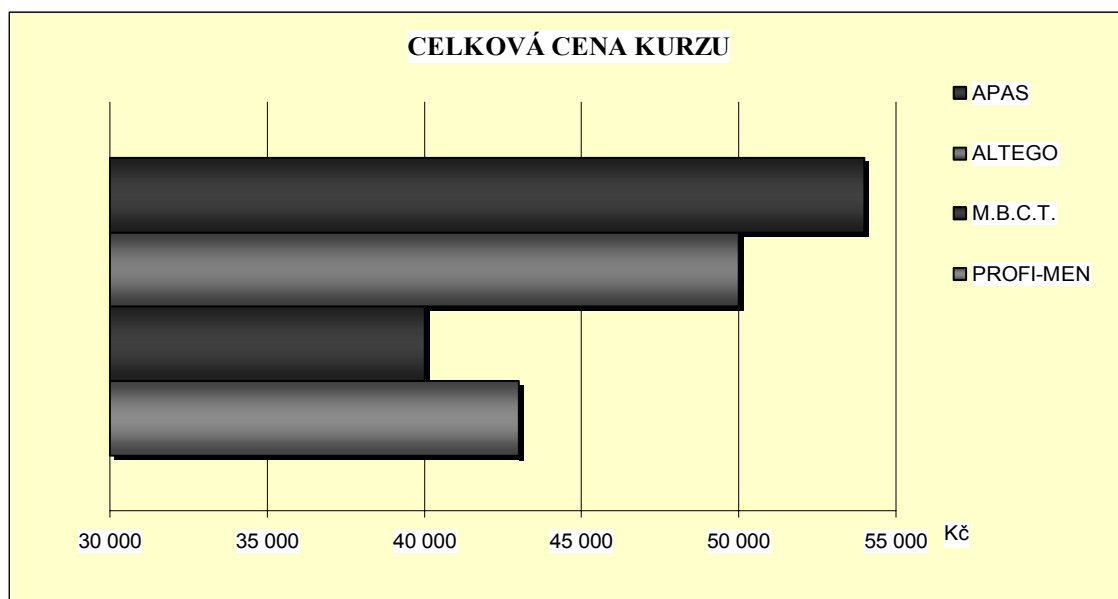
Firma nabízí kurzy rozdělené do několika oblastí: rozvoj manažerských dovedností, prodej a marketing, pedagogické minimum, cíleně orientované workshopy, hodnocení zaměstnanců a koučink. V oblasti prodej a marketing nabízí kurz **Příprava personálu na prodejně**. Cílem tohoto kurzu je schopnost účastníků říct, jak konkrétně změní svůj styl prodeje, aby zlepšili péči o zákazníky v oblastech své odpovědnosti.

Rozsah semináře je stanoven na dva dny. Z důvodu velmi individuálního přístupu k požadavkům klienta a podle náročnosti požadavků klienta je cena určena vždy až po přesně navrhnutém programu školení. Z toho důvodu nebylo možné cenu u výše uvedeného kurzu zjistit.

4.4.1 Cenová analýza nabízených kurzů

Agentury uvedené výše jsou zástupci těch agentur, které se zabývají školením pracovníků na prodejně. Tento výčet není konečný. Je to pouze ukázka, že agentury zabývající se školením prodávачů existují. Je i zde zřejmé, že je mezi těmito firmami rozdíl. Je to rozdíl nejen v ceně za kurzy podobného zaměření (tématu'), ale hlavně v myšlení jednotlivých agentur. Tzn. že každá firma má jiné cíle a způsob jak jich dosáhnout. Hlavním cílem všech agentur je školení zákazníků, ale postup, jakým školení proběhne už je odlišný. A proto při výběru agentury je velmi důležité získat dostatečné množství informací o tom, co je pro agenturu prioritou. Může to být důraz na praktický trénink a procvičování důležitých znalostí a dovedností nebo důraz na změnu přístupu a postoje, změnu myšlení a chování účastníka kurzu.

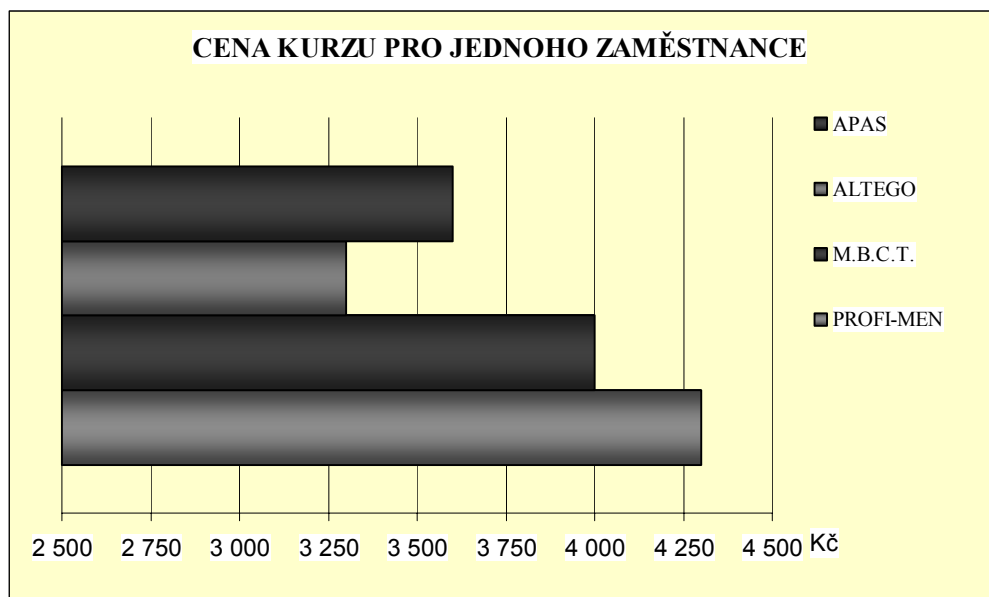
U výše uvedených agentur byly zjištěny ceny za jednotlivé kurzy určené prodávачům na prodejně. U všech agentur je délka kurzu dva dny a maximální počet lidí na semináři je 10 - 15. V grafu číslo 3 jsou zobrazeny částky za kurz u jednotlivých agentur pro maximální počet lidí při dvoudenním kurzu.



Graf č. 3 Celková cena kurzu u jednotlivých agentur

Na základě rozhovoru s panem M. Huttou, konzultantem agentury Apas bylo zjištěno, že firmy o tento druh školení nejeví velký zájem. Důvodem je částka, kterou by museli do zaměstnanců investovat. V grafu číslo 4 je pro názorný přehled uvedená částka,

kterou firmy investují do jednoho zaměstnance. Částka je vypočítaná následujícím způsobem: celková cena kurzu děleno maximální počet účastníků ve skupině.



Graf č. 4 Cena kurzu za jednoho zaměstnance u jednotlivých agentur

U agentury PROFI - MEN je částka 4 300 Kč za jednoho zaměstnance nejvyšší. Většina firem vynakládá velké množství peněz do reklam. Reklama je pro firmu důležitá, je ale podstatné zvážit, jestli by peníze investované do školení zaměstnanců nepřinesli v určitých situacích větší efekt. Investicí do zaměstnance získají firmy profesionální prodavače, kteří budou umět obsloužit zákazníka tak, že bude odcházet spokojený zákazník s nakoupeným zbožím. V nejhorším případě spokojený zákazník i když bez provedeného nákupu. Jak je známo „Nejúčinnější reklama je ta od spokojeného zákazníka“. Většina firem také investuje do vzdělání vyššího managementu. Tento čin není možné považovat za nesprávný, kvalitní management je schopen určit správnou strategii pro růst společnosti. Společnost je tým lidí, kteří by měli vzájemně spolupracovat. Je také důležité uvědomit si, že řadový zaměstnanci jsou v nejužším kontaktu se zákazníky a záleží právě na nich, jakou reklamu budou dělat společnosti.

Pokud firma investuje do zaměstnanců, měla by se snažit zajistit, aby nebyla příliš velká fluktuace ³ zaměstnanců. Měla by dostatečně ohodnotit znalosti zaměstnance a motivovat ho k neustálému zlepšování svých dovedností. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je zárukou malé fluktuace.

³ Fluktuace – častá změna zaměstnání

Jak bylo uvedeno společnost A se má zaměřit i na proškolení zaměstnanců po stránce odborné. Nepodařilo se najít vzdělávací agenturu, která by poskytovala tento druh školení. Z tohoto důvodu bylo společnosti doporučeno vyhledat agenturu, která se zabývá outdoorovým trainingem. Tyto programy jsou založeny na teorii učení se zážitkem. Jedná se o speciální cvičení a pohybové aktivity v přírodě. Tyto programy jsou většinou určeny lidem na pozici managementu. Některé firmy jako například výše uvedená Synerg se zaměřila na efektivní týmovou spolupráci i u prodejních a dělnických týmů. Protože se jedná o cvičení a aktivity v přírodě zaměstnanci společnosti A by mohly vyzkoušet vlastnosti textilního zboží, které nabízí, přímo v terénu. Dále by agentura měla využít pro přípravu úkolů a cvičení pro účastníky kurzu výrobků ze sortimentu společnosti A. Na konci každého dne by zaměstnanci měli zhodnotit, jak se cítili v daném oblečení při určité činnosti. Určit, jaké vlastnosti má výrobek a pro jakou aktivitu se přesně hodí. A zda pro danou činnost byly zvoleny vhodné nástroje, doplňky (například při horolezectví, skialpinismu).

Společnost A by upřednostnila agenturu, která by zajistila proškolení zaměstnanců jak v oblasti chování k zákazníkům, tak po stránce odborné. Agentury jsou schopné připravovat program školení podle přesně stanovených požadavků klienta, měly by být tedy způsobilé požadovaný návrh zrealizovat. Protože takový typ školení zatím žádná agentura nenabízí nebylo možné zjistit, jestli by kombinace školení (chování prodavačů k zákazníkům+odborné znalosti prodavačů) byla pro společnost A finančně výhodnější.

5 ZÁVĚR

V první části bakalářské práce je popisováno, jak jsou školeni pracovníci textilních prodejen s danou komoditou. Byly vybrány dvě prodejny.

Prodejna A je specializovaný obchod zaměřený na outdoorové oblečení a příslušné doplňky. Zaměstnanci této prodejny nejsou odborně proškoleni. V oblasti chování k zákazníkům také ne. Od zaměstnanců se očekává vlastní, samostatné vzdělávání týkající se sortimentu a také příjemného jednání se zákazníkem.

Prodejna B je zaměřena na oblečení vyrobené z přírodních materiálů. Firma B se snaží maximálně uspokojit přání, potřeby svých zákazníků a proto své zaměstnance školí. Školení provádí hlavně v oblasti chování k zákazníkům. Současná situace obou prodejen je více popsána v kapitole 3. Analýza současného stavu.

Ve další části je navržen průběh měření míry spokojenosti zákazníků vycházející z poznatku získaných z teoretické části. U prodejny A i B probíhal sběr dat na ploše prodejny. Bylo využito přímého interview se zákazníky. Odpovědi byly zaznamenávány do předem připraveného dotazníku Likertova formátu. Zákazníci hodnotili otázky v dotazníku na stupnici <1 - 10>. Přičemž hodnota 10 znamenala maximální spokojenost se stanoveným znakem spokojenosti. Metoda sběru dat přímých interview přinesla 100 % odezvu oslovených zákazníků společnosti.

Na základě získaných dat byla provedena analýza a zhodnocení současného stavu. Měření bylo prováděno v následujících krocích. V prvním kroku bylo provedeno měření všech vybraných skupin. V druhém kroku měření bylo realizované strukturované vyhodnocení a následná analýza všech vybraných skupin zákazníků (všichni zákazníci, pravidelní zákazníci, nepravidelní zákazníci).

Firma A v minulých letech měření míry spokojenosti zákazníků neprováděla. Vedení prodejny si stanovilo pro tento průzkum dosažení minimální 90 % hranici spokojenosti zákazníků. Z měření míry spokojenosti v roce 2006 u všech oslovených zákazníků vyplývá, že minimální 90% hranice spokojenosti nebylo dosaženo ani v jednom bodě. Pouze u skupiny pravidelných zákazníků bylo v bodě Spokojenost s obsluhou při výběru zboží dosaženo hodnoty 91,3 %. V grafu č. 1 jsou zřejmé rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Nejvíce se mezi sebou liší hodnocení pravidelných a nepravidelných zákazníků. Společnosti A bylo doporučeno zaměřit se na školení svých zaměstnanců. Bylo doporučeno proškolit veškerý personál jak po odborné stránce

tak po stránce chování k zákazníkům. Měla by k tomu využít služeb vzdělávacích agentur, které jsou schopné vytvořit školení zaměstnanců přesně podle požadavků zaměstnavatele (kapitola 4.4 Vzdělávací agentury).

Dále bylo společnosti A doporučeno provést kontrolu po zaškolení zaměstnanců a to cca po měsíci. Společnosti A bylo doporučeno využít firem zabývajících se průzkumem trhu, se specializací na analýzu spokojenosti zákazníků. Společnost A výsledná doporučení přijala a rozhodla se investovat do vzdělání svých zaměstnanců.

Firma B v minulých letech měření míry spokojenosti zákazníků neprováděla. Vedení prodejny si stanovilo pro tento průzkum dosažení maximální 100% hranici spokojenosti zákazníků. Z měření míry spokojenosti v roce 2006 u všech oslovených zákazníků vyplývá, že maximální 100% hranice spokojenosti nebylo dosaženo ani v jednom bodě. Z grafu č. 2 je zřejmé, že rozdíly hodnocení mezi jednotlivými skupinami nejsou velké. I když nebylo dosaženo stanovené hranice, společnost je s výsledky průzkumu spokojena. Je si vědoma toho, že dosáhnout 100% hranice je velmi obtížné. Vedení firmy si také uvědomuje, že školení, které zajišťuje svým zaměstnancům není dostačující pro stanovenou hranici 100%. Společnosti bylo doporučeno využít služeb firem zabývajících se školením zaměstnanců. Společnost využitím těchto agentur získá profesionální prodavače a tím se přiblíží ke splnění svého cíle, kterým je maximální spokojenost zákazníků. Také bylo doporučeno provést kontrolu proškolených zaměstnanců cca po měsíci a v této kontrole pokračovat i v letech dalších. Kontrola by měla být provedena pomocí utajeného zákazníka. Tyto služby nabízí agentury zabývajících se průzkumem trhu, se specializací na analýzu spokojenosti zákazníků.

Jak už bylo zmíněno, společnost A i B podobný průzkum neprováděly. Z tohoto důvodu není možné zjistit, jaký má vliv školení zaměstnanců na spokojenost zákazníků a tím i na jednotlivé ekonomické ukazatele. Společnost A i B na základě získaných informací se rozhodly investovat do vzdělání svých zaměstnanců. Získaná data z této práce chtějí použít pro porovnání a zhodnocení s daty získanými za rok 2006/2007.

6 Použitá literatura

- [1] Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press, 2004. str. 65
- [2] Hauge, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. Kapitola 11, Výzkum spokojenosti zákazníka, s. 161-171.
- [3] Foret, M, Stávková, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. Kapitola 7, Oblasti využití marketingového výzkumu, s. 105-113.
- [4] Kolektiv autorů. *Manuál pro prodejny s textilním a obuvnickým zbožím*. 1. vyd. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, 2005. Kapitola 1, Textil, s. 66-72
- [5] Pivoňková, A. Pozdrav a uvítání. *TextilŽurnál*, 2002/04, s. 31. ISSN - 1210-4178
- [6] Pivoňková, A. Zákazník musí být osloven. *TextilŽurnál*, 2002/05, s. 31. ISSN - 1210-4178
- [7] Pivoňková, A. Objasnit hodnotu zboží. *TextilŽurnál*, 2002/06, s. 32. ISSN - 1210-4178
- [8] Pivoňková, A. *TextilŽurnál*, 2002/7-8, s. 50. ISSN - 1210-4178
- [9] Pivoňková, A. Nekritizovat zboží konkurence. *TextilŽurnál*, 2002/09, s. 28-29. ISSN - 1210-4178
- [10] Nabídnout jiné alternativy. *TextilŽurnál*, 2002/10, s. 36-37. ISSN - 1210-4178
- [11] Pivoňková, A. každé situaci se ovládejte. *TextilŽurnál*, 2002/11, s. 36-37. ISSN - 1210-4178
- [12] Pivoňková, A. Získejte zákazníka na svou stranu. *TextilŽurnál*, 2002/12, s. 33-33. ISSN - 1210-4178
- [13] Pivoňková, A. Jak se orientovat v osobnosti druhého? *TextilŽurnál*, 2003/01, s. 32. ISSN - 1210-4178
- [14] Pivoňková, A. Poděkovat a pozvat na návštěvu. *TextilŽurnál*, 2003/02, s. 32-33. ISSN - 1210-4178

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník společnosti A

Příloha 2 Dotazník společnosti B

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy zákazníků

Tabulka 2 Převod stupňů spokojenosti na procenta

Tabulka 3 Rozdělení zákazníků A

Tabulka 4 Rozdělení zákazníků B

Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost zákazníků společnosti A

Graf 2 Spokojenost zákazníků společnosti B

Graf 3 Celková cena kurzu u jednotlivých agentur

Graf 4 Cena kurzu za jednoho zaměstnance u jednotlivých agentur